

عمادة الدراسات العليا

اثر التطوير التنظيمي في تعزيز القيم التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية
(دراسة تطبيقية)

إعداد الطالب

يوسف سالم عبدالحميد الزيدانين

إشراف

الأستاذ الدكتور حلمي شحادة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2010

الإهداء

إلى روح اعز الناس رمز المحبة والطيبة والدي يرحمه الله ويسكنه فسيح جناته .

إلى والدتي الغالية رمز الحب والعطاء أطال الله عمرها.

إلى أشقائي الأحبة حفظهم الله .

إلى زوجتي الغالية تقديرا وعرفانا ....إلى ابني محمد

إلى كل طالب علم ....

إليهم جميعا اهدي هذا العمل .

يوسف سالم الزيدانين

الشكر والتقدير

بعد أن منَّ الله علي بإتمام كتابة رسالتي هذه ، فإنه ليشرفني ويسعدني أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور حلمي شحادة ، الذي أشرف على هذه الرسالة وإحاطته لي برعايته ولطفه وإعطائي الكثير من وقته لإخراجها بهذا الشكل العلمي ، فله مني كل الشكر والاحترام والتقدير ، والشكر الدائم والموصول إلى الأستاذ الدكتور نضال الحوامدة لمتابعته الدؤوبة في انجاز هذا العمل منذ أن كانت فكرة.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في انجاز هذا العمل ، وعلى رأسهم أساتذة قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة، ، الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة القيمة،ولأساتذتي أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وأرائهم القيمة ، واخص بالذكر الدكتور خالد الزعبي على ملاحظاته القيمة .

كما أتقدم كذلك بوافر الشكر وعظيم الامتنان لأساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الكرام لما منحوني من وقت لقراءة رسالتي وإثرائها بتوجيهاتهم القيمة.

والشكر الدائم والموصول لزملائي وأصدقائي الذين وقفوا معي طوال مشوار دراستي وأثناء كتابة الرسالة ،ولا يفوتني أن أتقدم إلى صديقي العزيز فراس المزايدة بالشكر الجزيل على وقفته الطيبة .

يوسف سالم الزيدانين

قائمة المحتوى

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

اثر التطوير التنظيمي في تعزيز القيم التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية دراسة تطبيقية

يوسف سالم الزيدانين

جامعة مؤتة،2010

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر التطوير التنظيمي في تعزيز القيم التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من(547) من العاملين في مراكز الوزارات الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلي ة؛ للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية ومن أهمها:

1- أن هنالك اثر هام ذو دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي والقيم التنظيمية للعاملين في مراكز الوزارات الأردنية، وان تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية لأبعاد التطوير التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك تصوراتهم للقيم التنظيمية.

2-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للقيم التنظيمية تبعا للنوع الاجتماعي والمستوى التعليمي.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية للقيم التنظيمية تبعا للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الخبرة ، المستوى الوظيفي).

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

١ - مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي لمواكبة المتغيرات السريعة في بيئة العمل.

٢ - العمل على توفير الاحتياجات التدريبية للعاملين وكل ما يتعلق بتطوير المورد البشري في المنظمة.

٣ - توفير الإجراءات اللازمة والكفيلة التي تعمل على رفع مستوى العدالة التنظيمية وجعلها في مراحل مرتفعة في التنظيم.

Abstract

The Impact of Organizational Development on Enhancing Organizational Values in the centers of Jordanian ministries

An analytical study

Yousef Salem AL-Zedanien

Mu' tah University 2010

The study aimed at investigating the impact of organizational development on enhancing organizational values in the centers of Jordanian ministries. To achieve the study's aims, a questionnaire was developed to collect data from the study sample compassed of (547) of the staff working in the centers of the winners of his majesty the king Abdullah the second for excellence prize ministries selected randomly. Analytical and descriptive statistical methods were used to analyze the study questions. The study has arrived of the following results:

1- There is statistically significant impact between organizational development and staff organizational values in Jordanian ministries and the perceptions of staff in Jordanian ministries centers were medium for both the dimensions of organizational development and organizational values.

2- There were no statistically significant differences attributed to demographic variables (age, experience and organizational level)

3- There were no statistically significant differences attributed to the variable of educational level.

The study come out with the following recommendations:

1- Reviewing are developing organizational structure to cope up with the rapid changes in work environment.

2- Efforts should be made to provide training needed for staff to develop human resources.

3- Providing the necessary procedures that raise the level of organizational justice.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة:

تشهد بيئة العمل في الوقت الحاضر العديد من التغيرات المتسارعة في شتى المجالات، ومنها مجال قطاع الأعمال في المنظمات الخاصة والعامة ؛ لذا يعد التغيير ضرورة من ضروريات هذا العصر الذي نعيش فيه ، وإحدى هذه التغيرات في بيئة العمل القيم التنظيمية.

ويعد التطوير التنظيمي خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين ، أخذاً في الحسبان بيئة المنظمة والخصائص التنظيمية لها، ويركز التطوير التنظيمي على الخصائص البنيوية والتنظيمية للمنظمة، ويهدف إلى زيادة المرونة التنظيمية للمنظمة ورفع قدرتها وسرعتها على الأداء، ولتحقيق ذلك لا بد من دراسة القيم التنظيمية السائدة في مكان العمل التي ترتبط ارتباطا مباشراً بالسلوك الإداري الرسمي وغير الرسمي.

تعد القيم التنظيمية الجانب غير الملموس للمنظمة والجوهر الحقيقي لتماسك التنظيم ،والتي تعبر بدورها عن الالتزامات الأساسية للأفراد تجاه منظمتهم ، وما دامت القيم التنظيمية تعد الجوهر الحقيقي لتماسك التنظيم ونجاحه فلا بد من الاهتمام بالعاملين والعمل على توفير الإجراءات المناسبة لتعزيز هذه القيم التنظيمية لدى الأفراد وكذلك ضمان التزامهم بها ، كون ذلك ينعكس على الأداء الفردي والمؤسسي، من خلال سياسات التطوير التنظيمي ، وتأتي أهمية التطوير والتغيير التنظيمي كنتائج لحركة التطور والتغير المتسارعة في واقع البيئة الإدارية من جانب، ومتغيرات البيئة الخارجية الضاغطة من جانب آخر، وبذلك فان مقتضيات التغير تتأتى من جانبين: الأول داخلي والثاني خارجي أو كليهما معا، كما يحقق التطوير والتغيير التنظيمي كسرا

للجمود والروتين الذي تعيشه المنظمات، وتتجه نحو تفعيل حركتها واستجابتها السريعة للمتغيرات التي تشكل فرصا أو تهديدات لنشاطها.

2.1 مشكله الدراسة:

يعد التطوير التنظيمي أحد الاستراتيجيات التي تستهدف السلوك التنظيمي ، سعياً إلى زيادة فاعلية التنظيم عن طريق زيادة قدرة العاملين على حل مشكلات العمل، والعمل بروح الفريق، والاهتمام بالموظفين ،وجعلهم يشاركون في صنع القرارات على اختلاف أشكالها، وتحقيق الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة ؛ لتشجيعهم على الإبداع والابتكار والمبادرة في العمل ، إلى جانب أن شعور الموظفين بالعدالة يزيد من قدرتهم على الأداء والعطاء، وهذا كله يعد هدفاً تسعى المنظمات العامة في الأردن إلى تحقيقه، فالتطوير التنظيمي يستهدف بلا شك وصول المنظمة إلى درجة تستطيع معها تقديم خدمة للمواطن بجودة عالية.

ومن الملاحظ أن بعض المنظمات العامة الأردنية في بعض الوزارات تعاني من ظاهرة الترهل الإداري وشيوع بعض مظاهر الفساد الإداري والمالي الناتج عن سوء الإدارة والتنظيم، و يمكن تلافي آثار هذه الظاهرة من خلال تبني سياسات التطوير التنظيمي لتعزيز القيم التنظيمية لدى الموظفين لضمان ولائهم للعمل وتحسين مستوى أدائهم لتوفير حلول للمشاكل الإدارية، وعليه تحاول الدراسة الحالية دراسة أثر التطوير التنظيمي على تعزيز القيم التنظيمية، لدراسة تطبيقية في مراكز الوزارات الأردنية.

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى معرفة أثر التطوير التنظيمي على تعزيز القيم التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية ، كما تحاول تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على تصورات أفراد عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي بابعادة (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا ، الهيكل التنظيمي) في مراكز الوزارات الأردنية.
٢. التعرف على تصورات أفراد عينة الدراسة نحو القيم التنظيمية بابعادها (قيمة التعاون، الولاء والانتماء، الشفافية، الاهتمام بالموظفين، الثقة المتبادلة، الإبداع، العدالة، والمشاركة في صنع القرارات) في مراكز الوزارات الأردنية..
٣. محاولة الوصول إلى نتائج والقيام بتحليلها ومناقشتها لتقديم توصيات ومقترحات تساعد المهتمين في الحقل الأكاديمي والإداري للتعرف على أثر التطوير التنظيمي في تعزيز القيم التنظيمية.

4.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال محاولتها إلقاء الضوء على أثر التطوير التنظيمي في تعزيز القيم التنظيمية ، التي تنعكس بالنهاية على الأداء الفردي والمؤسسي للوزارات المبحوثة، كما يؤمل من هذه الدراسة الاستفادة من نتائجها وتوصياتها في زيادة وعي القائمين على إدارة هذه الوزارات ، بمفهوم التطوير التنظيمي وأثره في تعزيز القيم التنظيمية. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال :

١. ندرة وشح الدراسات التي تناولت بشكل مباشر أثر التطوير التنظيمي في تعزيز القيم التنظيمية.
٢. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية ما تقدمة للوزارات الأردنية من معلومات عن واقع التطوير التنظيمي فيها وكذلك عن القيم التنظيمية السائدة فيها، الأمر الذي يمكن أن يساهم في الاستفادة منها في بلورة أسس سليمة للتخطيط والتطوير التنظيمي مستقبلاً وتنمية مهارات العاملين فيها بما ينعكس على الأداء الفردي والمؤسسي.

5.1 أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما هي تصورات أفراد عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي في مراكز الوزارات الأردنية؟

٢. ما هي تصورات أفراد عينة الدراسة نحو القيم التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية؟

٣. ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين التطوير التنظيمي والقيم التنظيمية السائدة في مراكز الوزارات الأردنية؟

6.1 فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير التنظيمي بأبعاده مجتمعة (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا ، الهيكل التنظيمي) على القيم التنظيمية بإبعادها (قيمة التعاون، قيمة الولاء والانتماء، قيمة الشفافية، قيمة الاهتمام بالموظفين، قيمة الثقة المتبادلة، قيمة الإبداع، قيمة العدالة، و قيمة المشاركة في صنع القرارات). وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير التنظيمي (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل التكنولوجيا ، الهيكل التنظيمي) على قيمة التعاون.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير التنظيمي(بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا ، الهيكل التنظيمي) على قيمة الولاء والانتماء.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير التنظيمي (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا ، الهيكل التنظيمي) على قيمة الشفافية.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير التنظيمي (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل ، التكنولوجيا ، الهيكل التنظيمي) على قيمة الاهتمام بالموظفين.

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير التنظيمي (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا ، الهيكل التنظيمي) على قيمة الثقة المتبادلة.

الفرضية السادسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير التنظيمي (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا ، الهيكل التنظيمي) على قيمة الإبداع.

الفرضية السابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير التنظيمي (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا ، الهيكل التنظيمي) على قيمة العدالة.

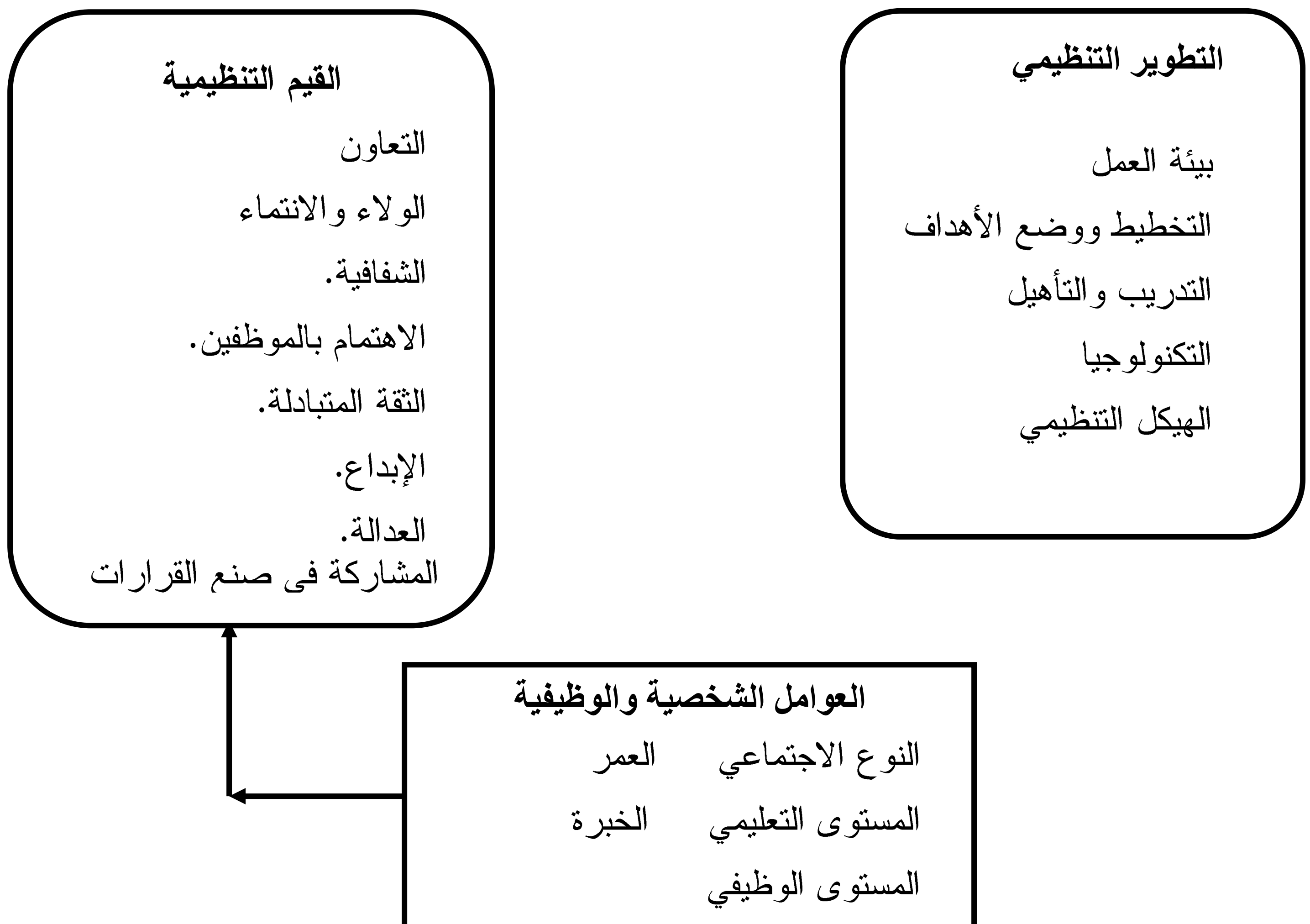
الفرضية الثامنة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير التنظيمي (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا ، الهيكل التنظيمي) على قيمة المشاركة في صنع القرارات.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو القيم التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي).

7.1 إنموذج الدراسة:

إن المتغير المستقل هو التطوير التنظيمي بأبعاده (بيئة العمل،التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل،التكنولوجيا،الهيكل التنظيمي) ، أما المتغير التابع فهو القيم التنظيمية وتكونت من الأبعاد(التعاون،الولاء والانتماء،الشفافية،الاهتمام بالموظفين الثقة المتبادلة، الإبداع،العدالة،المشاركة في صنع القرارات). أما المتغيرات الشخصية والوظيفية فهي(النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي).

شكل(1) إنموذج الدراسة



8.1 التعريفات الإجرائية:

أ –**المتغير المستقل: التطوير التنظيمي:** عبارة عن مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا وينصب على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حل المشاكل في المنظمة، مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي ، والفريق المؤقت ، والعلاقات المتبادلة بين الجماعات..

بيئة العمل: وهي جملة القوى ، والمثيرات التي توثر في المؤسسة ، وتنظيمها وأهدافها وسياساتها ، وليس من السهل السيطرة عليها مثل توفير المستلزمات المادية الضرورية ومراجعة وتحديث الأنظمة والتعليمات ، ووضع أنظمة جديدة تتناسب و الأوضاع والمتغيرات الجديدة.

التخطيط ووضع الأهداف: وهي صياغة الأهداف بشكل واضح ، و بشكل جيد لا يقبل التأويل، أو الاجتهاد وكذلك إعداد جداول زمنية للتأكد من النتائج المتوقعة بشكل واضح ودقيق، من خلال تحديث الآليات والاستراتيجيات الملائمة للتخطيط ، ووضع خطط دورية لمعالجة انحرافات العمل ومتابعة ورقابة الخطط المعدة مسبقا.

التدريب والتأهيل: تلك الجهود والأنشطة الخاصة برفع المهارات الفردية والجماعية ، في مجال معين عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتقييم خطة التدريب ومن ثم تقييم فعاليته.

التطور التكنولوجي: تلك الجهود الرامية إلى استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني، من اجل استجابة المنظمات للتغيرات الحاصلة في البيئة التكنولوجية، وتعتبر التكنولوجيا أحد المصادر الهامة المؤثرة على عمل أي تنظيم، وذلك من خلال سرعة تطوراتها وتطبيقاتها.

الهيكل التنظيمي: وهي العمليات التي تتصل بتنظيم جديد لأساليب الاتصالات ، وأساليب اتخاذ القرار ، والتعرف على ديناميكية الجماعات ومعرفة المستويات الإدارية للوحدة التنظيمية، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها ، من خلال مراعاة المستويات الإدارية.

ب –**المتغير التابع: القيم التنظيمية:** هي الجانب غير الملموس، والجوهر الحقيقي لتماسك التنظيم، وتعبّر عن الالتزامات الأساسية للأفراد تجاه منظماتهم.

التعاون: هي الجهود التي تُبذل من المنظمة بغية تدعيم اعتقاد العاملين بان أهدافهم متناغمة، لإرساء روح التعاون بين الموظفين والرؤساء ؛ لخدمة أهداف العمل والتنسيق والتعاون بين مختلف الأقسام، والتعاون من اجل إعداد أهداف

الولاء والانتماء: ويعرَّف الولاء على أنه منهج وطريقة حياة بالنسبة للمنظمات التي تسعى لتأسيس قاعدة صلبة من العاملين المخلصين والعملاء الأوفياء ، أيضا هو المعيار الذي يكشف مستوى المنظمة.

الشفافية: هي توفير المعلومات عن حقائق تهم العامة، ومقدرة المو اطنين على المشاركة في القرارات السياسية ومسؤولية الحكومة عن العمليات القانونية ، وبذلك فهي تعني النزاهة فهي ليست مجرد توفير معلومات. وتعرّف إجرائياً بأنها: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس بُعد الشفافية.

الاهتمام بالموظفين: وهي شعور العاملون أنهم يعاملون باهتمام مستمر ، وان جهودهم تقدر، وان تترجم الإدارة هذا الاهتمام بالاستماع لهم ولآرائهم ومناقشتها معهم.

الثقة المتبادلة: هي إيمان الفرد بان سلوك الفرد الآخر سيكون منسجما ومؤيدا للمصالح المشتركة وبأنهم سيقدمون جهودا تتوافق مع أهداف الجماعة

الإبداع: عملية يترتب عليها ظهور فكرة أو منتج أو خدمة ، من العاملين في المنظمة ، تقوم الإدارة العليا بتبنيها والاهتمام بها.

العدالة التنظيمية: هي من المفاهيم النسبية، حيث أن الإجراء الذي ينظر إليه الفرد على انه إجراء عادل، قد يكون غير موضوعي من وجهة نظر شخص آخر، فهي تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من موضوعية ونزاهة الإجراءات والمخرجات، وهي تظهر عبر سلوكيات وتعاملات العنصر الإنساني.

المشاركة في صنع القرارات: المتمثل في حق العمال لتحديد مصيرهم ، في العمل وفي الرقابة على سير الأمور التي تهمهم داخل المنظمة ، والمشاركة في وضع خططها وأهدافها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

ارتبطت مفاهيم التطوير، والتغيير في التنظيم بالسلوك التنظيمي، انطلاقاً من أن أساس هذا التطوير يقوم على فهم سلوك الفرد والجماعة، ومحاولة تعديل هذا السلوك لما فيه خدمة لأهداف المنظمة وبما يقتضي ذلك من تطوير أو تغيير .

يهدف التطوير إلى بقاء المنظمة في أعلى مستوى من الإنتاجية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فالبيئة الإدارية تعيش في متغيرات متسارعة ومنها متغيرات البيئة الخارجية والداخلية؛ لذلك تأتي عملية التطوير كسراً للجمود والروتين الذي تعيشه المنظمات لذا تتجه نحو تفعيل حركتها واستجابتها السريعة للمتغيرات التي تشكل فرصا أو تهديدا لنشاطها.

وتعتبر عملية التطوير من الأمور الطبيعية، والممارسة في المنظمات الإدارية وذات أهمية كبيرة في زيادة الكفاءة والأداء وخاصة في عصرنا الحالي، وذلك لاعتماد هذا العصر على البحث والدراسة والتحليل بغرض تطوير الجوانب التنظيمية، وخلق روح المناخ التنظيمي المناسب الذي يؤدي إلى زيادة الغرض الوظيفي والانتماء الوظيفي والإنتاجية.

1.2 الإطار النظري:

مفهوم التطوير التنظيمي:

يعود مصطلح التطوير التنظيمي من خلال البحوث التي أُجريت والمفاهيم التي استخدمها عدد من الباحثين أمثال: بليك (Blake) وموتون (Mouton) و مكر وجر (McGregor)، حيث ظهر في البداية لفظ تطوير المجموعة على يد بليك وموتون في أثناء تدريب العلاقات الإنسانية في جامعة تكساس عام 1956. وان تاريخ الاهتمام بالتطوير التنظيمي مر في ثلاث مراحل تمثلت في: تطبيق نتائج التدريب المعملي

والاستفادة من التبصير في المنظمات، والبحوث المسحية، والبحوث الفعلية.
(محمود ،2002)

يعتقد (Alderfer,1977) أن التطوير التنظيمي يتوق إلى تحسين نوعية حياة الجانب الإنساني في المنظمة، وزيادة فعالية بعده التنظيمي.

ويرى بيكارد (Bechard) أن التطوير التنظيمي هو عبارة عن جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها ، ويدار من القمة ، بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة من خلال تداخلات مدروسة في عمليات التنظيم ، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية. (عبدالفتاح،2007).

ومن مفاهيم التطوير التنظيمي أيضا أنه: الجهود الرامية إلى زيادة فاعلية المنظمات، عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة، بوضع البرامج المخططة للتغير الشامل لكل المنظمة، وعناصره (Greiner,2007)

ويعرف (Brown,2006) بان التطوير التنظيمي يتضمن الجهود طويلة المدى، والبرامج التي تهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على البقاء ،من خلال تغيير عملياتها في اتخاذ القرار أو التجديد، ويتضمن التطوير التنظيمي التحرك نحو التكيف التنظيمي، وتحقيق الامتياز من خلال تلبية رغبة الأفراد في النمو والتطور، بما يتفق وأهداف المنظمة.

وأما (الصيرفي، 2007) فيرى أن التطوير التنظيمي هو العمل على رفع الشيء بما في ذلك المنظمة إلى مستوى الزمن الموجود فيه ، بمعنى آخر إحداث التواؤم التام للشيء موضوع التطوير مع المتغيرات المحيطة.

حيث ينطلق مفهوم التطوير من انه مجموعة الجهود المخططة على نطاق المنظمة بأكملها، بهدف زيادة فاعلية وحيوية المنظمة ، وذلك من خلال تدخل المخطط في سياسات وخطط وإجراءات المنظمة. (أبو النصر 2007)

ويعرف التطوير التنظيمي عند آخرين بأنه : عملية التجديد الذاتي ، من خلال بعث الحداثة، ومنع التراجع ، وإزالة الجليد ، الذي يتراكم على النظم واللوائح بحيث تصبح المنظمة قادرة على التكيف ، والتجاوب مع الأزمات ، والظروف الصعبة لتخرج منها أقوى. (المبيضين،2003)

وينظر البعض إلى أن التطوير التنظيمي يعبر عن التحسين المستمر ، في أداء الإدارة، من خلال إتباع الأساليب العلمية، وعلاج المشكلات ودعم القرار الإداري. (القريوتي، 2003)

كما يعرف (اللوزي، 2003) التطوير التنظيمي على انه : جهد مخطط يشمل التنظيم بأكمله، ويدار ويدعم بواسطة الإدارة العليا ؛ لزيادة فعالية المنظمة ، من خلال تدخل مخطط في عمليات المنظمة، باستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية. وقد يمكن تحديد أربعة عناصر أساسية للتطوير التنظيمي:

١. التطوير التنظيمي عملية مخططة، طويلة الأمد للتغيير على مستوى المنظمة ككل، ويتضمن برنامج التطوير التنظيمي تشخيص علمي دقيق للمنظمة ، ووضع الأهداف ، والاستراتيجيات لتطويرها، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية لتحقيق ذلك الهدف.
٢. تشمل أنشطة التطوير التنظيمي جميع أجزاء التنظيم الرسمي وغير الرسمي (كتغيير الثقافة التنظيمية، والهياكل التنظيمية، ونظام المكأفاة، والأهداف والإجراءات).
٣. تتم إدارة ودعم التطوير التنظيمي، من قبل الإدارة العليا بالاستعانة بمستشارين من داخل المنظمة أو خارجها.
٤. يهدف التطوير التنظيمي؛ لزيادة فعالية المنظمة ،بحيث يكون لديها القدرة على التكيف، والتهيؤ للتعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة.

بناء على ما سبق فانه يمكن تعريف التطوير التنظيمي على انه مجموعة الإجراءات الإدارية والفنية، بغرض التغير المخطط الهادف بما يمكن معه زيادة فاعلية الإدارة وتحسين أداء الموظفين.

خصائص التطوير التنظيمي:

من أهم الخصائص المميزة لعملية التطوير التنظيمي والموضحة لأبعادها:

١. أنها ذات طابع علمي وعملي : فالجهود المبذولة لأحداث التغيّر تعد علمية ومستقبلية، فهي تبنى وفق منطلقات نظرية وتعتمد على المعلومات الحيّة والدقيقة وتستخدم فيها الأساليب الإحصائية والكمية والمناهج البحثية الرصينة.

٢. تهتم بالماضي لطرح استراتيجيات المستقبل، اعتمادا على معطيات الحاضر.

٣. تعتمد على القيم الإنسانية ،كما تتسم بأنها برنامج مخطط له وطويلة الأجل. (الحربي، 2001)

كما أن التطوير التنظيمي يتسم بمجموعة من الخصائص تميز ماهية التطوير بشكل عام كالاعتماد على إجراء البحوث الفعلية ، من خلال جمع البيانات عن الأقسام أو المنظمة، ومن ثم القيام بتحليلها ، ووضع الفرضيات عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة، و تطبيق العلوم السلوكية في محاولة لتحسين مستوى الكفاءة التنظيمية، ثم محاولة التركيز على قيم واتجاهات واعتقادات الموظفين؛ فهم يشاركون في تحديد وتنفيذ التغيرات الفنية والهيكلية ، ولذلك فالتطوير يشمل القيم في محاولة لتعديلها لتتوافق مع أهداف المنظمة، لذلك فهي تستهدف تغيير المنظمة في اتجاه واحد أو في نشاط محدد من أنشطة التطوير. (أبو النصر،2007)

بعض المفاهيم المرتبطة بالتطوير التنظيمي :

إن التطوير التنظيمي قد يكون تغييرا ، عند احدهم وتحسينا عند آخر ، وتجديدا عند ثالث، وإعادة تنظيم بالنسبة لآخر ؛ ولهذا فقد نجد العديد من العموميات التي قد تثير الغموض واللبس ، ومن هذه المفاهيم :

١ التحول التنظيمي : وهو التغيير الجذري ، والتحول السريع الواسع ، والذي من شأنه أن يغير تعامل المنظمة ببيئتها ، و أن يقلب تقنياتها وأساليبه، أو يجعلها تتحول إلى منتجات جديدة تفاجئ زبائنها.(الكبيسي،2006)

٢ إعادة التنظيم : حيث يشير مفهوم إعادة التنظيم إلى العمليات ، والجهود الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري ، من خلال إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، مثل توزيع الاختصاصات ، ونمط العلاقات والاتصالات ، بهدف الحد من التداخل والحيلولة دون الازدواجية ، وتحقيقا لدرجة اكبر من التعاون فيما بينها ، لذلك فقد ركز مفهوم إعادة التنظيم على جانب الهيكل التنظيمي في المنظمة. (القريوتي ، 2002)

٣ التغيير التنظيمي: هو تلك العملية التي ينتج عنها تغيير ملموس في النمط السلوكي، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ؛ ليتوافق مع متطلبات العمل وبيئته ، فالتغيير هنا يركز على السلوك الإنساني داخل المنظمة. (العزيزي ، 2007)

٤ الإصلاح الإداري: ويقصد به تصحيح الأخطاء والانحرافات ، التي يعاني منها الجهاز الإداري، بهدف رفع كفاءته وفعاليته ، لذلك عندما نشعر بوجود فساد إداري أو خلل في العملية الإدارية، فان ذلك يستلزم وضع برامج لتصويب هذا الخلل ، ولذلك نرى أن الإصلاح يركز على الجهاز الإداري في المنظمة. (الطروانة، 2006)

٥ التنمية الإدارية : هي مجموعة الجهود ، التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري الحكومي، سعياً وراء رفع مستوى القدرة الإدارية عن طريق ، وضع الهياكل الإدارية التنظيمية الملائمة ، لحاجات التنمية وتبسيط أنظمته وإجراءاته، ومحاولة تنمية سلوك ايجابي، وذلك لتحقيق أهداف خطط التنمية بكفاءة عالية وبأقل قدر ممكن من التكاليف . (صالح ، 2003)

على الرغم من اختلاف المسميات ، إلا أننا نجدها جميعها ، تركز على إصلاح وتغيير وتنظيم في نشاط ، أو مجموعة من أنشطة المنظمة ، سعيا لتحقيق العمل بفاعلية وكفاءة عالية.

مجالات التغيير في برنامج التطوير التنظيمي:

يرى(القريوتي،2002) مجموعة من المجالات ، التي تتصل بالعنصر الإنساني ، والتي يمكن إحداث التطوير والتغيير فيها ، من خلال محاولة تكوين قيم جديدة ، كقيمة احترام الوقت،والتخلص من قيم قديمة موجودة واستبدالها بقيم ايجابية ، وإحداث التغيير في المجالات التنظيمية ، التي تتصل بتنظيم جديد للاتصالات وتوزيع قنوات الاتصال بشكل يحقق تحسين أساليب اتخاذ القرار.

كما أن هنالك ثلاثة مجالات لبرنامج التطوير التنظيمي وهي:(المبيضين، 2003)

١. الهيكل التنظيمي: والذي يتضمن التغيير في الصلاحيات وخطوط السلطة ، ونظام الاتصالات وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات ، وطريقة انسياب المعلومات ، واللامركزية في العمل، وتحديد عدد المستويات الإدارية ونمط الإشراف المناسب.
٢. التكنولوجيا: يهتم هذا المجال بالجانب التقني، كالآلات والمعدات أو المهام وأساليب العمل. وتشكل التكنولوجيا أحد المصادر الهامة المؤثرة على عمل أي تنظيم وذلك من خلال سرعة تطوراتها وتطبيقاتها.
٣. الأنماط السلوكية: ويهتم المجال السلوكي بتغيير أنماط السلوك واتجاهات وقيم الأفراد والجماعات داخل التنظيم. والمتمثلة بالتدريب وتطوير العاملين وزيادة الثقة ، وتشجيعهم واطلاعهم ومشاركتهم في خطوات التنظيم.

ومن مجالات التطوير:

١ -الجوانب التشريعية وتشمل الأنظمة والقوانين ..

٢ -الجوانب المتعلقة بأساليب العمل وخرائط سير العمل وسير الإجراءات .

٣ -التصاميم المادية والهندسية للمكاتب وأماكن العمل .
٤ -الجوانب الإنسانية وكل ما يتعلق بها من حوافز وتدريب وعلاقات . (اللوزي ،2000)

كما أن التطوير يؤدي عادة إلى أنواع أساسية من التغيير في المنظمة، كالتغيير في الأهداف الرئيسية والفرعية للمنظمة ،والتغيير في هيكل المهمات الرسمية للمنظمة ،ثم التغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وعليه يجب أن يتم التغيير في إطار تنمية وتطوير التنظيم، برؤية مخططة وهادفة ؛ لتحسين القدرات والأنشطة التنظيمية ، في تحقيق الأهداف وإيلاء المورد البشري مكانة أساسية ، من اجل خلق درجة عالية من التوافق والانسجام. (محمود ، 2002)

مراحل التطوير التنظيمي:

تعتبر عملية التطوير التنظيمي جهد منظم ، وعملية مستمرة ، في كونها برنامجاً محدداً بمدة زمنية محددة، لذا كان لا بد من مرور برنامج التطوير التنظيمي بمراحل تدريجية؛ لتحقيق الأهداف التي صمم من أجلها ؛ وقد تعرض العديد من الباحثين والممارسين لحقل التطوير التنظيمي إلى وصف وتحليل المراحل المختلفة. (اللوزي، 2003).

ومن المراحل الواجب إتباعها لإحداث عملية التطوير التنظيمي . (الصيرفي ،2007)

مرحلة التشخيص الأولى: ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية، والنتائج المرغوبة ، من خلال اللقاءات الأولية ، مع رجال الإدارة العليا في المنظمة؛ لتحديد نوعية جهود التطوير التنظيمي المطلوبة.

مرحلة جمع البيانات: حيث يتم القيام بعملية جمع البيانات ، عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، والمشكلات السلوكية السائدة.

مرحلة التخطيط: ويتم فيها رسم خطط التطوير ، والتغيير المأمول تحقيقه ، وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة؛ لتحقيق الهدف بحيث يمكن الجمع بين أكثر من مدخل ومن بين هذه المداخل المستخدمة، مدخل الإدارة بالأهداف، والقياس بالنتائج.

مرحلة بناء الفريق: من خلال القيام باستخدام مجموعة من الأدوات ، التي تعكس للمجموعة كبيرة من المهارات اللازمة ، لتحقيق مفهوم فريق العمل المتكامل ، وعليه بقياس الفرق بشكل متكرر في هذه المهارات ويعكس له النتائج بشكل مستمر ،بهدف صقل هذه المهارات، وتطوير أسلوب عمل الفريق التقليدي، وتحسين الأداء الجماعي.

مرحلة التنفيذ: وهي ترجمة الخطة، وتحويلها إلى سلوك فعلي في مدة زمنية محددة.

مرحلة حل مشاكل العلاقات المتداخلة بين الجماعات: من خلال عقد مجموعة من اللقاءات، التي تجمع بعض تلك الجماعات معا ؛ بهدف التقليل من درجة الحساسية الموجودة بينها.

مرحلة التقويم والمتابعة: وهدفه مقارنة الأهداف الموضوعة بالنتائج الفعلية ، التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

إن منهجية التطوير التنظيمي تأخذ أشكالا مختلفة تبعا لنوع التنظيم وخصائصه ، وتمر مراحل التطوير بخطوات متباينة ، ومن أهم مراحل عملية التطوير التنظيمي ما يلي: (الكبيسي ،2006)

١ مرحلة النقاش : ويتم فيها التشاور بين الإداريين والفنيين وخبراء التطوير ؛ بهدف معرفة الجوانب العملية والنظرية ذات العلاقة ؛ من اجل تحديد معاني المصطلحات ومفاهيم المنطلقات.

٢ مرحلة الاستماع : ويتم فيها التعرف على المشاكل والممارسات السلبية وانحرافاتها، التي تواجه المنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها ، أو التي تؤثر على علاقاتهم، من خلال إجراء بعض المسوحات والمقابلات وجلسات العمل ، من اجل الخروج بمرحلة التشخيص للأعراض التي تعاني منها المنظمة.

٣ مرحلة التأمل والتحليل : كالمناخ والمعنويات والرأي والمشاعر ، من خلال إجراء المقارنات، والتصنيفات وبلورة النماذج والأطر النظرية.

٤ مرحلة تحديد مسؤوليات العمل وإعادة بناء الفريق، وتقريب وجهات النظر بين ذوي الشأن .

٥ -صياغة الخطة التطويرية : يجب صياغتها بحيث تكون ملائمة ، ومنسجمة مع طموحات وإمكانيات المنظمة، وتوفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لنجاحها.

٦ -وضع البرنامج التنفيذي المحدد لمهام التطبيق ، وتوزيع المهام بين الأقسام والوحدات المختلفة.

٧ تقويم النتائج : من خلال إعداد التقارير ، ومعرفة التغذية الراجعة للتعرف على الانحرافات.

وهنالك أيضا محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها إدارة التغير والتي من أهمها :

1-إذابة الجليد : من خلال التخلص من الاتجاهات والسلوكيات، التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم، والعمل على خلق وتهيئة أجواء ملائمة ، من اجل طرح دوافع جديدة للأفراد ، واستبدالها بتلك الاتجاهات والقيم الموجودة لديهم ، من خلال زيادة تشجيع المبتكرين والمبدعين ، وإيجاد دافعية للعمل من خلال الحوافز .

2- التغيير: التي يتم من خلالها التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب جديدة ، من خلال إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام ، وكذلك تعديل التقنيات والهياكل التنظيمية.

3- إعادة التجميد : في هذه المرحلة يتم التأكيد على أن ما تم إكسابه للأفراد من مهارات وأساليب وقيم ،يتم دمجه في الممارسات الفعلية ، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد؛ لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوك الايجابي . (اللوزي ،2002)

دوافع التطوير التنظيمي:

هنالك عدة أسباب تلجأ المنظمات عندها للتطوير ومنها :

1-زيادة المنافسة بين المنظمات الإدارية: أدى التنافس الحاد إلى لجوء المؤسسات إلى تحسين قدرتها وفاعليتها، من اجل تقديم خدمة ذات جودة عالية ، فظهرت

وسائل التدريب واستقطاب واختيار الموظفين لزيادة كفاءة المؤسسات.
(المغربي ، 2007)

2- تغير نظرة الجمهور وتوقعاته للمؤسسات العامة والخاصة: فالمواطن ينظر للموظف العام على انه موجود لخدمته ، والعمل على تحقيق مطالبه ، وكما أن الجمهور أصبح قادرا على التمييز بين السلع أو الخدمات الجيدة أو الرديئة ، لذلك فانه أصبح لزاما على المنظمات العامة على وجه الخصوص ، تقديم الخدمات بشكل عصري ، كتلك الخدمات المقدمة من القطاع الخاص أو بشكل أفضل ، ومن هنا نرى أن العديد من المنظمات تسعى لتحقيق الفاعلية والجودة من خلال، تقديم أفضل الخدمات للمواطنين..

3- التغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية : من خلال التكيف بإحداث تغيرات إدارية ، مع تلك الظروف والتعايش معها بشكل فعال . (القريوتي ،2002)

استراتيجيات التطوير التنظيمي:

هنالك العديد من التقنيات والاستراتيجيات التي تتخذها المنظمات للقيام بالتطوير، وهذه التقنيات تختلف من منظمة إلى أخرى ومنها :

١ تشكيل فرق العمل : يستخدم هذا الأسلوب عن طريق تحسين علاقات العمل، وتوضيح الأهداف وأدوار العاملين؛ لزيادة فاعلية التنظيم من خلال حاجة الفرد لأن يكون عضوا في جماعة .

٢ المسوحات : ويتم من خلال هذه الإستراتيجية جمع المعلومات عن واقع التنظيم ، ومن ثم مناقشتها مع العاملين بهدف اقتراح التطوير الملائم .

٣ إدارة الجودة الشاملة : تهدف هذه الإستراتيجية إلى التحسين المستمر في نوعية الخدمات والسلع المقدمة من قبل المنظمة ، من خلال الحد من الأخطاء التي تقع في السلع والخدمات ، والتدريب المستمر للعاملين ، والتحسين المستمر في العمليات المختلفة .

٤ الهندرة : وهي مدخل استراتيجي للتطوير التنظيمي ، من خلال التحسين والتطوير في جوانبها المختلفة ، مثل العمليات الإدارية ، والعمليات الإستراتيجية ،والنظم والسياسات ، فمنهجية الهندرة تقوم على اعتبار العمل العنصر الأهم لذلك لابد من إيجاد خطة عمل تشمل المهام والموارد والجدول الزمني المناسب لتحقيق ذلك .

٥ التدريب المخبري : وتعمل هذه الإستراتيجية على علاج الكثير من المشكلات الإدارية، ذات الطبيعة السلوكية ، مثل المشكلات التي تتصل بعملية اتخاذ القرارات بهدف زيادة فهم العاملين لأنفسهم وللآخرين ، وتتم هذه الإستراتيجية من خلال اعتبار مكان التدريب بمثابة مختبر وان العاملين هم مادة الاختبار ، يخضعون لمجموعة من الضوابط والمعايير . (القريوتي ،2004) .

وقد أورد (الكبيسي، 2006) مجموعة من الاستراتيجيات وأدوات التطوير التنظيمي من أهمها:

١ بحوث العمل: ويتم وفق هذا الأسلوب القيام بالتشخيص التمهيدي للمشكلة ، ومن ثم جمع البيانات والمعلومات عنها من أطرافها الرئيسية، من خلال ضرورة أجراء البحوث في الميدان وبمشاركة العاملين وتبادل معلوماتهم ، وتدريبهم على كيفية تطوير أنفسهم ومنظمتهم .

٢ إغناء العمل: ويقصد به توفير الرغبة للعاملين في المنظمة، من خلال تحفيز الأفراد للقيام بعملهم وأن لا يكون هذا العمل سطحيا أو هامشيا ، والعمل على أعطائهم الفرصة الحقيقية لإحداث التطوير من خلال الاستعانة بقدرات العاملين ومهاراتهم وطاقاتهم .

٣ توسيع العمل: وهو من أساليب التطوير التي تعتمد على تدوير العمل ، أو من خلال إضافة مهام أخرى للعمل .

٤ الإدارة بالأهداف : ويقوم هذا الأسلوب على اجتماع مسؤولو الوحدات داخل التنظيم ، لوضع وتحديد أهداف التنظيم العامة .

٥ تحسين نوعية الحياة : وهي من التقنيات الحديثة للتطوير التنظيمي ، والتي تهدف إلى تحسين حياة العاملين في المنظمات ، من خلال أغناء العمل والإدارة المشاركية .

أهداف التطوير التنظيمي:

بما أن التطوير التنظيمي عملية إدارية ذات تكلفة ، فلا بد أن يكون لها عدد من الأهداف التي تبرر تلك التكلفة، الموجهة لأغراض التطوير، ومن أهداف التطوير زيادة درجة الانتماء للمنظمة ولأهدافها، والعمل على زيادة الإحساس لدى العاملين بالملكة وضرورة الحفاظ عليها و على الأهداف التنظيمية، كما يقوم بإشاعة قواعد الثقة بين الأفراد المكونيين للجماعات ، وبين الجماعات المتفرعة في جميع أقسام المنظمة، وتشجيع العاملين ورفع قدرتهم على ممارسة الرقابة الذاتية ، والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية.

كما ترتبط جهود التطوير التنظيمي بأهداف عديدة يمكن إجمال بعضها فيما يلي:

١. تنمية روح الجماعة ، من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها.
٢. خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات التي تواجه جميع الوحدات الإدارية في المنظمة، سواء بين الجماعة الواحدة أو بين الجماعات، وإحلال المناخ المفتوح محل المناخ المغلق الذي فيه تختفي المشكلات أو يتم تحميلها للآخرين.
٣. تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات من خلال تفويض الصلاحيات للوحدات الإدارية المعنية والقريبة من مصادر المعلومات.
٤. زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها. (الحربي، 2001).

كما أن أهداف التطوير تختلف من منظمة إلى أخرى، وعلى الرغم من هذا الاختلاف يوجد هناك أهداف عامة للتطوير ، كزرع الثقة بين الأفراد وجماعات العمل، والقيام برفع الشعور بقيمة الولاء للمنظمة، وزيادة الإشراف والتوجيه الذاتي للأفراد

داخل المنظمة، و ربط فاعلية حل المشاكل بمصادر المعلومات، ثم القيام بمساعدة المدراء على إدارة المنظمة وفق الأهداف المحددة.(صالح،2003)

كما قدم شيرود (Sherwood) والمشار إلية في دراسة (المبيضين، 2003) مجموعة من الأهداف المتوخاة ، من التطوير التنظيمي من بينها ، المساهمة في توفير المعلومات والبيانات والإحصاءات ، اللازمة لمتخذ القرار ، و إشاعة أجواء الثقة بين العاملين، وتشجيع العاملين على أسلوب الرقابة الذاتية ، من خلال مساهمة التطوير في إيجاد الانفتاح في المناخ التنظيمي ، وعدم اللجوء إلى التكتم وتحليل المشكلات والظواهر.

ولكي تصبح المنظمة قادرة على تحقيق أهداف التطوير التنظيمي ، يجب أن تقوم على مجموعة من الافتراضات والمسلمات ، التي تضمن لها تحقيق برنامجها التطويري بنجاح واهم هذه الاقتراحات :

١ أن يمتلك غالبية الموظفين الاستجابة نحو برامج التطوير ، وتلبية المساهمة برغبة في تحقيق أهداف المنظمة ، كذلك بناء فرق عمل فعالة داخل التنظيم من اجل حل المشكلات التي قد تواجههم مستقبلا.
٢ أن يؤثر انتماء الموظف بفريق العمل بشكل كبير في تحقيق الرضا ، والكفاية الوظيفية لدى الموظف، من خلال المشاركة في تعزيز ودعم السلوك القيادي الفاعل دورا كبيرا في إثراء عمل القائد .
٣ عدم اللجوء إلى كبت مشاعر الموظفين بشكل سلبي ، من خلال تعاملهم أو علاقاتهم الرسمية مع المديرين أو المرؤوسين. (الراجحي ، 2003)

معوقات التطوير التنظيمي :

على الرغم من حاجة المنظمات إلى التغيير والتطوير ، إلا أن هنالك العديد من المشاكل والمعوقات، التي تحول دون تطبيقها بالشكل الصحيح أو تعميمها على المنظمة والأقسام التابعة لها ، ونذكر من أهمها:

١ تعدد الجهات صاحبة الاختصاص وذات العلاقة بالمشاكل موضوع البحث ، فتحول دون تطوير إجراءات ، وأساليب العمل بسبب تعليمات صادرة من جهات خارجية كالأجهزة المنتفعة أو أجهزة الرقابة.

٢ سوء التقدير والفهم لدى بعض القادة الإداريين ، أو عدم معرفتهم بفلسفة التطوير التنظيمي ، لذلك نجدهم يقاومونها حفاظا على نفوذهم أو لاعتقادهم بأن هذا التطوير سيحد من قوتهم في المنظمة.

٣ عدم الثقة بقدرات وخبرات المستشارين والاختصاصين ، أو عدم الإفصاح لهم بمعلومات داخل المنظمة ، بحجة سرية المعلومات أو عدم توفرها الأمر الذي سيحول دون تشخيص المشكلة بشكل دقيق .

٤ الموانع والقيود الرتيبة ، وخاصة للنصوص القانونية ، التي يتعذر تعديلها في وقت يتوائم والتطوير التنظيمي .

٥ عدم اعتراف القيادات العليا بالمشاكل والصعوبات، التي تعاني منها .

٦ صعوبة استقطاب الكفاءات الفعالة للعمل في القطاع الحكومي ، أو حتى الحفاظ عليها أو التمسك بها. (الكبيسي ،2006)

وهنالك أيضا مجموعة من الأسباب ، التي تساهم في خلق مقاومة التطوير لدى الأفراد أو الجماعات ومنها: (الشماع ،2000)

١ أن الموظف غالبًا ما يقوم بمعالجة بعض المشاكل الخاصة ، لذلك فانه لا يستطيع أن يتنازل عنها بسهولة، لأنها قد تؤثر على الصيغ الحياتية المألوفة ، مما يدعوه إلى مقاومة التطوير.

٢ ميل بعض الأفراد إلى تذكر الماضي ، وما ينطوي عليه من شوق وحنين ، الذي يعكس بطبيعته الأمن والاستقرار ؛ لذلك فانه يميل إلى مقاومة التطوير نظرا لما ينطوي عليه المستقبل من إبهام وغموض .

٣ تلعب الروح المعنوية دورا كبيرا إزاء التطوير ، ويرافقها معنويات منخفضة للأفراد، واتخاذ مواقف غير متعاونة ، على العكس من الأفراد الذي يمتلكون معنويات ذاتية ، فان درجة استجابتهم للتطوير تكون عالية .

٤ عدم مشاركة الأفراد العاملين في عملية التطوير المستهدف ، قد تؤدي إلى مقاومتهم للتطوير.

٥ المستوى الثقافي له مساهمة كبيرة في قبول الأفراد للتطوير ، أو مقاومته فكلما زاد المستوى الثقافي لجماعات العمل زاد قبولهم للتطوير ، لان ذلك سيؤمن لهم تحقيق المكاسب الذاتية، والحد من حالات المقاومة له .

٦ أن سوء الفهم قد يسهم في تعميق حدة المقاومة ، خصوصا إذا كان ظن الأفراد لعملية التغيير سيئة .

وعلى الرغم من المعوقات التي تحول دون تطبيق برنامج التطوير ، إلا أن هنالك بعض الأدوات التي يمكن الاستعانة بها عند البدء في برنامج التطوير ، والتي يجب على الإدارة العليا أخذها في الحسبان ؛ لتخفيف حدة المشاكل ، والتي من بينها توفير البنية الأساسية لعملية التطوير التنظيمي وفق إمكانيات المنظمة ؛ فيجب أن تتلاءم حاجات التنظيم وأهدافه ، ومن ثم إعطاء العاملين حق المشاركة في العمل ، ووضع الأهداف واتخاذ القرارات والتركيز على الارتقاء بمستواهم التعليمي ،وتقديم الحوافز المادية والمعنوية من خلال تقديم التسهيلات ، والدعم الكامل والاستخدام الأمثل لمبدأ الترغيب والترهيب، بشكل يؤمن توافق المصالح الشخصية ومصلحة التنظيم.

واقع الإصلاح الإداري في الأردن :

الأردن كغيره من الدول النامية ، التي تسعى إلى تحقيق الإصلاح الإداري ، من اجل تنشيط عجلة التنمية، وتحقيق التوافق بين الواقع والطموحات؛ لتحقيق أهداف وطنية أساسية ، كالتنمية المستدامة وتأكيد الاعتماد على الذات، وتعزيز القدرة على التصحيح والتصويب الاقتصادي والاجتماعي والإداري، ورفع سوية الإنتاج ليرقى إلى

مستويات أرفع من الجودة، وضمان العيش الكريم، وتأمين الحاجات الأساسية في المجتمع والتوزيع العادل. (معهد الإدارة العامة ، 1999)

المشاكل التي تواجه الجهاز الإداري الأردني:

يتعرض الجهاز الإداري الأردني إلى العديد من المشكلات ، الأمر الذي دفع الحكومات المتعاقبة لتبنِّي برامج إصلاحية متعددة الجوانب ، ومن هذه المشاكل :

١ غياب البناء المؤسسي في إدارات الأجهزة الحكومية ، والاعتماد على الآراء الشخصية، وغياب معايير تقويم الأداء ، فالعمل يُقيَّم بناءً على إثبات الوجود وليس على ما يقدمه الموظف من خدمة.

٢ عدم التقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات ؛ فيتم تفويض الصلاحيات بصورة فردية بشكل يؤثر عليها المحسوبيات والواسطات .

٣ التضخم الوظيفي نتيجة تعدد الأنظمة ، والتشريعات التي تحكم عمل الوزارات والدوائر الحكومية.

٤ احتكار الحكومة للأنشطة الإدارية والاقتصادية ، وما رافقه من تضخم للجهاز الإداري والوظيفي، انعكس ذلك على الموازنة العامة للدولة .

٥ التغيير المستمر في الحكومات الأردنية، فكل حكومة أو وزير يتبنى سياسات خاصة بطريقة غير تكاملية ، مما يؤدي إلى ضعف البنية المؤسسية.

٦ المشكلات المتعلقة بالعنصر البشري ، من حيث نقص الكفاءات وسوء اختيار القيادات الإدارية بالإضافة إلى عدم إيلاء التدريب الاهتمام الكافي. (وزارة التخطيط ،2003)

أضف إلى ذلك العديد من المشكلات التي تتعلق ، بالرقابة المالية والإدارية والمتمثلة في نقص القدرات العلمية والفنية في كوادر هذه الأجهزة .(معهد الإدارة العامة،1999)

الأجهزة الإدارية للإصلاح الإداري في الأردن :

هنالك العديد من الأجهزة الإدارية، للقيام بالأعمال الرقابية والإصلاحية، التي تقوم بالإشراف على الوزارات والمؤسسات العامة ومنها:

١ ديوان المحاسبة: أنشئ ديوان المحاسبة سنة 1952 ، أما مهمته فهي مراقبة إيرادات الدولة من حيث طرق التحصيل ، ومراقبة النفقات وتقديم المنشورات المحاسبية للأجهزة الرسمية ، فمساهمات الديوان يترتب عليها التزام الأفراد وكذلك المؤسسات بالعمل وفقا للأنظمة والقوانين . (الموقع الرسمي لديوان المحاسبة)

٢ معهد الإدارة العامة: تأسس معهد الإدارة العامة عام 1968 ، ليتولى القيام بعمليات التطوير الحكومي ، ويتولى المعهد أيضا العمل على رفع كفاءة ومهارات الأفراد وتطوير المستوى العلمي والمسلكي لهم وإجراء الدراسات والبحوث وعقد البرامج التدريبية ، كما يتولى المعهد القيام بعمليات التنظيم وإعادة التنظيم وتبسيط الإجراءات .

٣ وزارة التخطيط : تم إنشاء وزارة التخطيط والتعاون الدولي عام 1984م؛ لتنسيق وتوجيه جهود التنمية، لرفع مستوى الاقتصاد الوطني عن طريق إعداد ومتابعة تنفيذ وتقييم آثار خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتوطيد أواصر التعاون الاقتصادي والفني والمالي مع مختلف الدول والهيئات والمؤسسات الدولية، وتوجيه المساعدات حسب الأولويات الاقتصادية والاجتماعية في إطار الأجندة الوطنية وبرامج عمل الحكومة، بما يساهم في تحقيق التنمية الشاملة ، من خلال العمل بروح الفريق ، التطوير و التحسين المستمر ، الالتزام و الانتماء ، الشفافية و الحيادية .(وزارة التخطيط، 2005)

٤ جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية : صدرت الإرادة الملكية السامية بإنشاء جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية بتاريخ 2002/9/4 وتعتبر الجائزة أحد نماذج التميز المتبعة عالميا

لتحسين الأداء، ومما لا شك فيه بأن تحقيق متطلبات الجائزة في كافة المعايير لا يتأتى إلا من خلال تغيير شامل لبيئة العمل بما يسمح لها أن تواكب آخر المستجدات والمتطلبات، وقد ساهمت الجائزة في غرس ثقافة التميز في جميع نواحي العمل في الوزارة مما ساهم إيجابا في تحسين وتطوير الأداء، كما غيرت من صورة العمل الحكومي التقليدية في المتمثلة ببطء التنفيذ وبيروقراطية الخطوات إلى صورة أكثر إشراقا تتمثل في رفع مستوى وكفاءة الموظف الحكومي وزيادة فعالية العمليات والإجراءات وذلك من خلال إدخال وتبني مفاهيم جديدة في الإدارة مثل التركيز على النتائج والشفافية ومراقبة وتقييم الأداء. تستند الجائزة في هيكلها إلى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ويتطلب تحقيق متطلباتها اعتماد وتطبيق أفضل الممارسات في الإدارة وعلى هذا الأساس تبنت الوزارة ألأنظمة الحديثة في إدارة الموارد البشرية وأنظمة إدارة الجودة وأنظمة الاتصال واستراتيجيات تطوير العنصر التكنولوجي وأنظمة إدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. تعتبر الجائزة حافزا للتغيير والتحسين المستمر. (مركز الملك عبدالله لتميز الاداء والشفافية،2008)

٥ وزارة تطوير القطاع العام: تبنت الحكومة الأردنية عام 2004 وثيقة السياسات الحكومية، لإصلاح القطاع العام التي جاءت تحت عنوان إدارة حكومية أفضل لتحقيق نتائج أفضل ، وتمكين القطاعات والوزارات والدوائر الحكومية من التركيز على مهامها ومسؤولياتها الأساسية، وإعداد وتنفيذ منظومة السياسات والإجراءات التي تعكس الأولويات الوطنية، من خلال إرساء معايير التميز وآليات تعزيز مبادئ المساءلة والشفافية، وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص، ومراجعة وبناء الهيكل التنظيمي للقطاع العام، وتحسين خدماته المقدمة، وتنمية موارده البشرية والمالية .(وزارة تطوير القطاع العام، 2005)

وبالنظر في مهام هذه المؤسسات ، الرقابية والإصلاحية والدور المناط بها إلا إننا نلاحظ وجود ازدواجية وتضارب في أعمالها من حيث التنظيم والرقابة واتخاذ القرارات الأمر الذي ينعكس سلبا على الجهات التي تقع تحت مهامها الرسمية ، لذلك يجب تفعيل دور هذه المؤسسات من خلال التنسيق المسبق والمخطط له فيما بينها ، ومنحها القوة القانونية الملزمة . (الطراونة 2006) .

القيم:

تلعب القيم دوراً حيويا ومهما في حياة الفرد ؛ لأنها تمثل في حياة الإنسان ما يعتبره مهما ، وهي أكثر شيء يهم الفرد فمن اجلها يضحي وبها يعيش ، ويعبر الفرد عنها على شكل أراء عما هو صواب وحق وعدل.(العديلي ، 1995)

لغة تعرف القيم حسب المصادر اللغوية على أنها جمع قيمة ،وقيمة الشيء:قدره ، وقيمة المتاع: ثمنه . (المعجم الوسيط، ط2 ، ج2)

يعرف (Cooper,1982) القيم على أنها معتقدات تُحدِّد كيف يجب أن نتصرف وأهمية تحديد أهدافنا ، فالقيمة تطلق على كل ما هو جدير بالاهتمام لدى الفرد لاعتبارات مادية أومعنوية أو اجتماعية أو أخلاقية أو دينية أو جمالية. (Smith,1994)

وتمثل القيم ما تتبناه المنظمة في مكان العمل والتي يتوقع من أعضائها الالتزام بها حيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. (العميان،2002)

بينما يرى (التويجر، 2003) القيم: أنها المبادئ والأهداف والمعايير الاجتماعية المقبولة لدى الأفراد وطبقات المجتمع.

وقد عرفها مينر (Miner) والمشار الية في دراسة (الحنيطة، 2003) من منظور علم الاجتماع بأنها المفاهيم الضمنية أو الصريحة التي يمتلكها الفرد أو المجموع وتؤثر في تفضيل خيار من بين الخيارات أو الوسائل المتاحة.

كما تعرف القيم على أنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ ، كما أنها تتصف بالثبات النسبي فالقيم تتصف بثبات نسبي اكبر من الاتجاهات. (القريوتي،2003)

وتعرف بأنها تقديرات لمعاني وأهمية الأشياء والأعمال والعلاقات اللازمة لإشباع حاجات الفرد الفسيولوجية والاجتماعية ،كما أنها المعايير الموجه لضبط سلوك الأفراد ، والجماعات والتي يحتكمون إليها في تحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ ، وتختلف هذه المعايير وفقا لاختلاف الثقافات المجتمعية.(العتيبي ، 2008)

تصنيف القيم:

بالرغم من صعوبة تصنيف القيم إلا أن هنالك محاولات لتصنيفها من حيث المحتوى ، ولعل من أفضل التصانيف للقيم هو التصنيف الذي قدمه سبرانجر (Spranger) فقد صنف القيم إلى: (البنوي ،2008)

١ قيم فكرية ، من خلال التفكير والفهم والاستنتاج.
٢ قيم جمالية ، وتعتمد على الانطباع والتأمل في جوانب الطبيعة المتعددة.
٣ قيم اقتصادية، وهي أن يقوم الإنسان باستغلال ما حوله من عوامل الطبيعة المادية لإشباع حاجات البقاء.
٤ قيم اجتماعية، وهي قيم الاهتمام بالآخرين وإنكار الذات.
٥ قيم سياسية، وتعني اهتمام الفرد وميله للحصول على القوة.
٦ قيم دينية، وتعني اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري.

كما انه لا يوجد تصنيف موحد يُعتمد عليه في تحديد أنواع القيم، فهنالك العديد من التصنيفات، التي وضعها الباحثون في بناء معايير مختلفة، ويذكر(المعايطة، 2005) الأسس التي اعتمد عليها في تصنيف القيم:

١ حسب المحتوى: فالقيم تُقسم على هذا الأساس إلى قيم جمالية، واقتصادية، واجتماعية ، ودينية.

٢ تصنيف القيم حسب مقصدها: إذ تنقسم حسب هذا الأساس إلى قيم وسائلية وقيم نهائية.
٣ تصنيف القيم حسب شدتها: فهنالك قيم ملزمة، وقيم تفضيلية وقيم غير ملزمة.
٤ تصنيف القيم حسب العمومية: إذ يوجد قيم عامة تسود في المجتمع بأكمله ، وقيم خاصة تتعلق في بعض المناسبات المعنية أو قيم اجتماعية خاصة.
٥ تصنيف القيم حسب وضوحها: فهنالك قيم ظاهرة وصريحة والمعبر عنها بالسلوك أو الكلام ، والنوع الآخر ضمني يُستدل عليه من خلال الاتجاهات التي تتكرر في سلوك الأفراد.
٦ تصنيف القيم حسب ديمومتها: فهنالك قيم دائمة وهي التي تدوم لزمن طويل ومن الصعوبة التغيير أو التعديل فيها وخاصة إذا اعتقد الفرد بأهميتها منذ وقت طويل، وقيم عابرة التي لا تدوم لفترة طويلة ومن السهولة التعديل فيها وإجراء التغيير عليها.

مصادر القيم:

إن ثقافة المنظمات تُستمد من ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه ، وقيمه وعاداته، إذ يتشرب الفرد القيم والمعايير الاجتماعية من الأشخاص المهمين في حياته، لذلك فإنه يتم اكتساب القيم الشخصية عن طريق التنشئة الاجتماعية إذ تشترك جملة من العوامل الرئيسة في تكوينها.

لذلك فان مصادر القيم تتعدد لدى الفرد حسب الوسط الاجتماعي والحقبة الزمنية التي يحيا فيها. وبوجه عام أهم هذه المصادر :

١ الدين : اغلب المجتمعات تنظر إلى القيم الروحية النابعة من الدين ، على أنها نبراس الهداية وأساس سعادة البشرية ؛ لذلك لابد أن يتم سلوك الشخص – سواء بمفرده ، عضو في جماعة أو تنظيم رسمي– في إطار هذه القيم.
٢ الأسرة: تمثل الأسرة اللبنة الأولى في بناء قيم الفرد ؛ فالشخص ينمو داخل إطار أسرته، ومنها يتعلم الصواب والخطأ والمقبول والمرفوض، وما يجب

عمله وما ينبغي اجتنابه إلى غير ذلك من الأمور التي تمثل حجر الأساس في قيم الفرد.

٣ جماعة العمل: تمتلك الجماعات في العمل ، قيما تؤثر في الفرد بحكم تعايشه مع هذه الجماعات ، وتتعلق قيم هذه الجماعات بالعمل وظروفه ، ويجد الفرد نفسه مضطرا لقبول قيم هذه الجماعات؛ وذلك من باب الرغبة في الانتماء لهذه الجماعة .

٤ -الجماعة التي ينتمي إليها الفرد: إن الانتماء لجماعة بعينها يجعل الفرد متمسكا بقيمها وعاداتها وتقاليدها، ولكن من الممكن أن تتغير القيم لدى الفرد بشكل جذري، إذا انتقل إلى مكان آخر وانتمى لجماعة تختلف قيمها عن سابقتها. (الطجم، 2003)

فبعض الأشخاص الذين نشأوا في بيئة قيمها متدنية ، في حال انخراطهم في مجتمعات غير دينية يلاحظ أن قيمهم تصبح متماثلة مع قيم الجماعة تلك، ومن الأمثلة عليهم أولئك الذين يسافرون إلى الخارج بهدف العمل أو العلم. (المعايطة، 2005).

وهنالك مصادر أخرى للقيم تسهم بشكل جزئي أو كلي في تشكيل القيم التي يؤمن بها الفرد ومن هذه المصادر:

١ -الفلسفات الفكرية والإنسانية مثل الفلسفة السائدة في مجتمع ما ، فثمة فلسفة رأسمالية وأخرى اشتراكية وغيرهما ، والتي تظهر بشكل جلي في المجتمعات الغربية .

٢. مصادر تربوية، وهي تعد من قيم المجتمعات المحيطة فهي تسهم في تكوين قيم الأفراد ومن هذه المصادر المدارس والمعاهد والجامعات، وان كان هدفها الأساسي نقل المعرفة والعلوم.

٣. مصادر مهنية ، كتلك الصادرة عن الجهات المختصة في المجالات المختلفة والنقابات المهنية ، حيث تزود هذه الأطراف الأفراد بقيم مهنية خاصة بالمهن التي يمارسها الأعضاء داخل إطار نقابتهم .

٤. مصادر قانونية ورأسمالية فالتزام الأفراد بالقوانين وخاصة الرسمية منها قد تسهم في تكوين قيم للأفراد نابعة عن هذه القوانين والتشريعات.(العواملة ،1992)

خصائص القيم:

تقوم القيم على تشكيل الكيان النفسي للفرد ، من خلال مجموعة الوظائف التي تقوم بها، مثل الشعور بالصواب والخطأ بناءا على ما يؤمن به الفرد ، ومن ثم القدرة على معرفة سلوكيات وردود أفعال الآخرين ، من خلال التنبؤ بسلوكهم، حيث تزود القيم الفرد الشعور بالغاية ، مما يقوم به وتوجهه نحو تحقيقها، وفي النهاية تعتبر هذه القيم معيارا للحكم على السلوك . (العتيبي ،2008)

إن قيم الإنسان مرتبطة بشكل وثيق بطبيعته البيولوجية والنفسية والاجتماعية ، وما نحمله من قيم هو دمج لدافعين اثنين: أحدهما غريزي والاخر مكتسب. (العديلي،1995).

ويوجد مجموعة من الخصائص المتعلقة بالقيم ،فهي ظاهرة ومكتسبة، ترتقي بتأثير العقيدة الدينية، والتوجهات الأخلاقية، والعوامل التربوية والمعرفية، وتتأثر بالعوامل الاجتماعية والمؤثرات البيئية، كما تتغير القيم بحسب تطور الإنسان في مراحل عمره؛ فالقيم لا يمكن ملاحظتها ولكن يمكن الاستدلال عليها من خلال السلوك.

و يذكر (العميان، 2002) مجموعة من الخصائص المميزة للقيم كالإنسانية، فالقيم ترتبط بالإنسان والنفس البشرية، كما ترتب القيم ترتيبا هرميا، وكذلك تتمتع بصفة الإلزام في حال الإيمان بها.

كما أن هنالك مجموعة من الخصائص التي تمتاز بها القيم وتميزها ، ومنها:

1-الثبات النسبي : إذ انه من الصعب تغيير القيم أو المعتقدات التي يؤمن بها الأفراد، فتصبح جزءا من حياتهم ؛ فلذلك ليس من السهل تغيير القيم والمعتقدات التي آمن بها الفرد.

2-المعيارية : فالقيم تحدد ما هو السلوك المقبول أو السلوك المرفوض ، ناتجا عن إيمان الفرد بالسلوك الايجابي والسلوك السلبي .

3-الاكتساب: فهنالك العديد من المصادر التي تؤثر في تكوين القيم ، حيث يكتسب منها الفرد قيمه. (النبهان، 2001)

أهمية القيم:

تتجلى أهمية القيم، من خلال تأثيرها على القرارات المختلفة ، التي تصدر عن الأفراد، وكذلك من أنها تؤثر على دوافع الفرد وإدراكه، كما وتلعب أيضا دورا مهماً في تحقيق التوائم والانسجام ، بين الفرد ومحيطه وعدم ظهور مجالا للصراع القيمي. (البنوي، 2005)

كما تظهر أهمية القيم من خلال :

١ استخدامها كمعايير مرشدة لسلوك الفرد والجماعة، إذ يحتكمون إليها عند تقييم سلوكهم وسلوك الآخرين .

٢ تعكس الاختلافات الحضارية للمجتمعات المتنوعة ، وتحديد المجال الأخلاقي للفرد، بتقرير المقبول والمرفوض أخلاقيا، بالنسبة للفرد والجماعة .

٣ تدفع الفرد لتحسين إدارته ومعتقداته، وتساعده على فهم العالم من حوله. (الحربي، 2001)

وتتناول هذه الدراسة نوعا واحدا من القيم وهي القيم التنظيمية.

القيم التنظيمية:

الاتجاه العام لتفسير مكانة وأثر القيم التنظيمية في كثير من الدراسات ، يربط بين القيم التنظيمية وبين احتياجات النظام ونوعه ، ولا يتجاوز دور الفرد كجزء من النظام ، وتمثل القيم التنظيمية مدى الاستعداد والقدرة على إقناع الآخرين ، وجعلهم يتبعون التعليمات وينفذونها بقصد تحقيق الأهداف، كما يجب أن يكون المدير له قيمة في التأثير على الآخرين وأن يكون معبراً عن آمالهم و طموحاتهم.

يعرف سايمون (Simon) والمشار إليه في دراسة (شوشة، 1999) القيم التنظيمية على أنها مجموعة من المفاهيم ، التي يحاول المديرون توصيلها لأعضاء المنظمة؛ من اجل توفير القيم الأساسية التي تحكم توجهات المنظمة.

وتُشكل القيم التنظيمية جانبا مهماً من معتقدات ، ورغبات العاملين في المنظمات الإدارية . (الطراونة و الصرايرة، 2000)

ويعرف(العميان،2002) القيم التنظيمية بأنها : القيم السائدة في مكان العمل والتي تتبناها المنظمة ، والتي يتوقع من أعضائها الإيمان والالتزام بها ؛ فهي تعمل على توجيه السلوك ضمن ظروف المنظمة.

بناء على ما سبق يمكن تعريف القيم التنظيمية على أنها: مجموعة القيم السائدة في بيئة المنظمة الداخلية ، والواجب على الموظفين الالتزام بها لضمان تجويد الأداء.

مراحل تطور القيم التنظيمية:

عدم الثبات النسبي من أهم خصائص القيم التنظيمية ، وهذا يجعلها عرضة للتغيير من وقت لآخر ، وقد تطورت القيم التنظيمية بتطور المدارس الإدارية وتأثرت بالمبادئ والأفكار، التي قامت عليها هذه المدارس ، ومن أهم مراحل تطور القيم التنظيمية ما يلي:

١. مرحلة القيم المادية والعقلانية وقيم السلطة والكفاءة واحترام الوقت والقيم التي تؤكد على الجوانب الرسمية، والروتين، والتركيز على المادة في تحفيز العلاقات.

٢. مرحلة القيم الإنسانية حيث أُكدت القيم في تلك المرحلة على الاهتمام بعلاقات العمل وقد سادت فيها قيم المحبة، وروح التعاون والقيم التي تشجع على التنظيم غير الرسمي.

٣. مرحلة ظهور الاتحادات المهنية في الخمسينات حيث الصراع والصدام بين الثقافات والإدارات، وقد سادت قيم الحرية والولاء بين العاملين ، والبحث عن الذات وقيم التحالف واستغلال الفرص.

٤. مرحلة ظهور نظريتي (x،y) لدوجلاسو ماكجريجور وأدت هذه النظرية إلى وجود صراع بين القيم الإيجابية والسلبية ، وزادت المناداة في هذه المرحلة بمبادئ الحرية والفكر في العمل والمثالية والمحبة والسلام مقابل السلطة.

٥. مرحلة الإدارة بالأهداف التي نادى بها دركر حيث سادت القيم المشاركة ، في مجمل العمليات الإدارية ، وقد وجد المديرون أن الإدارة بالأهداف تناسب البيئات المثالية نسبياً. (التويجر، 2003)

تصنيف القيم التنظيمية:

١. قيم إدارة الإدارة، وتشير إلى التعامل مع قضايا مثل دور المديرين في التنظيم.

٢. قيم إدارة المهمة، وتشير إلى التعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل.

٣. قيم إدارة العلاقات ، وتشير إلى اهتمام المنظمات بالحصول على مساهمة أفضل من موظفيها وبناء فرق العمل.

٤. قيم إدارة البيئة، وتركز على ضرورة معرفة المنظمة بظروف البيئة المحيطة. (السالم والرويح، 1999)

وهناك تصنيف آخر للقيم التنظيمية حسب تصنيف روكيش العالمي(Rockaech) حيث صنفها الى قيم غائية، إي القيم المرغوب فيها والقيم غير المرغوب فيها، والى قيم وسائلية (وسيطة) وتشير إلى أنماط السلوك المفضلة وإلى وسائل تحقيق القيم الغائية. (أبو النصر،2007)

في حين قُسمت القيم التنظيمية إلى اثنتي عشرة قيمة من خلال وضعها في أربعة قضايا جوهرية ، وهي على النحو التالي:

١ إدارة الموارد وينتج عنها ثلاث قيم فرعية وهي قيم النفوذ والصفوة والمكافأة.

٢ إدارة المهمة، وتم تقسيمها إلى ثلاث قيم فرعية وهي الفعالية والكفاية والاقتصاد.

٣ إدارة العلاقات ، وينطوي تحت هذه القيمة ثلاث قيم فرعية وهي العدل وفرق العمل والقانون والنظام .

٤ إدارة البيئة ، وتضم ثلاثة قيم فرعية وهي الدفاع والتنافس واستغلال الفرص. (فرانسيس و وودكوك، 1995)

ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة تم تحديد مجموعة من القيم التنظيمية ، ذات المحتوى المتكيف إنسانياً وبيئياً مع اهتمام وميول العاملين في مراكز الوزارات الأردنية المبحوثة وهي على النحو التالي:

قيمة الولاء والانتماء:

إن المنظمات في وقتنا الحاضر تعتمد في تحقيق أهدافها على الأفراد ، مما دعاها إلى بذل الجهد والوقت وإنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد كفاءة ، وهذا كله لكي تحصل المنظمة على ولاء الأفراد تجاهها ، والإخلاص في خدمتهم ، من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهداف وتطلعات ورؤى المنظمة.

ويُعرَّف الولاء على انه الإدارة الهادفة لإعطاء العاملين والعملاء اكبر قيمة ممكنة. (صالح،2003)

وقد عرفت (خطاب،1998) الانتماء التنظيمي بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها.

يعتبر الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات ، لبلوغه لما له من أثر فعَّال في استمرارية العمالة ، واستقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم. (السيد،2002)

ويرى مجموعة من الباحثين أن أبعاد الانتماء التنظيمي، تشمل نمط الانتماء ومجال الانتماء حيث أن نمط الانتماء ، يشير إلى الأشكال المختلفة للانتماء أما مجال الانتماء، فيشير إلى الأشياء التي يمكن للفرد أن ينتمي إليها. (نعماني،2001)

كما يمكن أن يأخذ الانتماء التنظيمي الأشكال المختلفة التالية:

١ -الانتماء العاطفي: ويشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة وانهماكه فيها، وارتباطه شعورياً بها ، ويعبر عن رغبة قوية لدى الفرد ، في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

٢ -الانتماء الاستمراري: ويشير إلى الرغبة القوية لدى الفرد ليبقى في العمل في منظمة معينة ، لاعتقاده بان ترك العمل فيها سيكلفه الكثير فالعاملون ذوي الانتماء المستمر العالي يبقون في المنظمة ، لأن عليهم أن يفعلوا ذلك (يضطرون إلى ذلك) إما بسبب إدراك قلة البدائل أو بسبب الخوف من التضحية المرافقة لترك العمل في المنظمة.

٣ -الانتماء المعياري(الأدبي) : ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين ؛ فالأشخاص الذين لديهم الانتماء المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد بعيد ، ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة.(سلمان ،2004)

تأثير الانتماء التنظيمي على الفرد والمنظمة:

تنقسم آثار أو نتائج الانتماء التنظيمي على الفرد إلى قسمين:

اولاً : ويتمثل في آثار الانتماء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل وتنقسم هذه الآثار إلى نوعين : هما الآثار الإيجابية والآثار السلبية.

فالآثار الإيجابية، تتمثل في أن الانتماء التنظيمي يقوي رغبة الفرد للاستمرار في العمل داخل المنظمة ، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف التنظيم ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق تلك الأهداف.

وكذلك فإن آثار الانتماء التنظيمي ، تنعكس حتى على حياة الفرد الخاصة ، خارج نطاق العمل حيث يتميز الفرد ذو الانتماء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا، خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.

أما بالنسبة للآثار السلبية فإن الانتماء التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل، ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين ، إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله. (سلمان،2004)

ثانياً: فيتمثل في آثار الانتماء التنظيمي على المسار المهني للفرد ؛ فالموظف ذو الانتماء التنظيمي المرتفع يكون مجداً في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية.

كذلك فإن الانتماء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً، في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه، كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه وأدائه المتميز. (الشادي،2005)

قيمة التعاون:

تؤثر الجماعات في تحديد مدى فاعلية، ونجاح المنظمة من خلال الإسهامات التي يبذلها الأفراد في تحقيق أهداف التنظيم، وزيادة الفاعلية والكفاءة، فالتفاعل من أكثر الجوانب الأساسية التي تميز الجماعة.

لذلك يُعرف التعاون على أنه نشاط مشترك وموجه نحو تحقيق هدف مشترك يتضمن مجموعة من قيم العمل. (حداد،2000)

والتعاون مطلب أساسي في تكوين فرق العمل حيث يعرف الفريق على انه نتاج ورمزية وتحقيق ذات ووجدانية وهو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق التعامل والمشاركة الفعالة وتحسين الإنتاجية وتحقيق الذات؛ لذلك فانه يجب على الإدارة الاهتمام بقيمة التعاون من أجل تحقيق الأهداف والتطلعات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقيها لان هنالك العديد من الأعمال داخل التنظيم التي بحاجة إلى تعاون من خلال العمل الجماعي . (Swell, 2005)

لذلك نجد أن الإسلام قد حث على قيمة التعاون وقد سبق النظريات الإدارية إلى ذلك حيث قال تعالى: ﴿وتعاونوا على البر والتقوى﴾ المائدة الاية2.

فقيمة التعاون لها الدور الأكبر والمؤثر على انجاز أعمال المنظمة بسرعة وكفاءة عالية؛ لأنها ليست مرتبطة بأداء الأفراد لوحده بل تتعدى ذلك في محاولة لجعل العمل في إطار جماعي ، فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعداد خطط المنظمة يدفعهم إلى تحقيقها بصورة فعّالة وخصوصاً عندما تسود هذه القيمة بين الموظفين ، في كافة أرجاء المنظمة والأقسام والإدارات.

قيمة الشفافية:

من المفاهيم الحديثة التي يجب على الإدارة الأخذ بها ، فالتغيير سمة هذا القرن ويترتب على كافة المؤسسات الإبداع والتحسين من اجل مواجهتها، لذلك فان الشفافية من مقومات الحكم الصالح . (ارتيمة ،2005) .

والشفافية تعني: وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها البعض. (الخرابشة ،1997)

وتعرف على أنها الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات ، أو الشروط المرجعية للعمل وسهولة الإجراءات والحد من الفساد . (برقاوي ، 1988)

كما تعرف على أنها سهولة الوصول للمعلومات والبيانات المطلوبة. (البنوي،2005)

المتطلبات الأساسية للشفافية:

إن الارتقاء بمستوى الإدارة وأدائها ، وتنظيمها للوصول إلى مستوى يساهم في تحسين مستويات معيشة الأفراد، وتحقيق الحياة الكريمة لهم ، فانه أصبح شرطا أساسيا للإدارة التنظيمية توفير الشفافية وذلك من خلال:

1- تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية ، فغياب الشفافية يعتبر سببا رئيسا لاجتهادات الشخصية وغياب المصلحة العامة.

2- مكافحة الفساد بشتى أنواعه ومن أجل مكافحته ، لابد من وجود شفافية تدعم هذه المكافحة.

3- المساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة سليمة ، وغير سريعة وتستند إلى المرجعية العلمية. (اللوزي،2000)

كما تواجه الشفافية مجموعه من المشاكل التي تحول دون تطبيقها بالشكل الصحيح، كالازدواجية والفوضى في التحديث والتطوير؛ لأن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب وضع أولويات للتنفيذ ، ومن جانب آخر تعقيد الإجراءات وتطبيق الأنظمة القديمة، والاستمرار في الروتين يعيق عمليات تنفيذ الشفافية في الإدارة. (الشيخ ،1997)

قيمة الاهتمام بالموظفين:

إن الاهتمام بالعاملين يؤدي دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي من خلال التعاون القائم على أساس التفاهم والمساندة الذي يشجع على تبادل الآراء والمقترحات (موافي ،2007)

لذلك نرى أن الإسلام أكد على احترام الآخرين لقوله تعالى: ﴿ ولو كنت فظاً غليظَ القلبِ لانفضوا من حولك﴾ آل عمران الآية 159.

كما نرى أن المدارس الإدارية اهتمت بالموظفين، وعلى سبيل المثال لا للحصر مدرسة العلاقات الإنسانية، التي اعتبرت أن الإنسان هو محور العملية الإدارية ، وتظهر العلاقة بين القيم وسلوك الأفراد في المنظمات من خلال الإداري الذي يملك القيم عندما يتخذ سل وكا ديمقراطيا الأمر الذي يدفعه للاهتمام بالعمل والعاملين. (التويجر،2003)

ومن أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في التنظيم فانه لابد من مراعاة مشاعر الموظفين وكذلك اهتمام الإدارة العليا بالمشاكل التي يعاني منها الموظف والتي تحول دون تأدية عمله على أكمل وجه.

قيمة الثقة المتبادلة:

ترتبط الثقة بالقيم السائدة وبالبعد الأخلاقي وبعمليات التطوير ، فهي تساهم في تحقيق الرقابة لدى العاملين وفي صنع القرارات ، وهي أيضا من متطلبات الإبداع ،

فهي تحد من ظاهرة الاقتراب الوظيفي والحد من حالات الصراع داخل التنظيم.
(الحوامدة والكساسبة ، 2000)

تعرف الثقة المتبادلة على أنها توقعات الفرد بأن السلوك الفردي الآخر ايجابي ومنسجم ومؤيد للمصالح المشتركة. (البنوي،2005)

وهي أيضا إيمان الفرد بالسمعة الحسنة للآخرين ، وبأنهم سيقدمون جهودا تتوافق وأهداف الجماعة. (سلطان ،2002)

إن توظيف ما يتمتع به الفرد من صفات ومهارات وقدرات تزيد من ثقة المدير بنفسه ومن حوله وبأهداف المنظمة وبالتأكيد فإن ذلك سيرفع من روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل لينعكس ذلك إيجابا على أدائهم .

قيمة الإبداع:

إن الإبداع يساهم في تقديم أفكار تخدم المجتمع ، من خلال تقديم الخدمات والسلع الجديدة عن طريق وجود ميزة تنافسية للسلع والخدمات ، فالمنظمات المبدعة هي تلك المنظمات التي يوجد فيها العاملون المبدعون ، لذلك فإنه يجب على المنظمات الاهتمام بالأفكار التي يقدمها العاملون وتحفيزهم من أجل أن تحتل المنظمة مكانة مرموقة.

ويعرف الإبداع على انه وحدة متكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية والتي تسعى لتحقيق إنتاج جديد وأصيل ، من قبل الفرد أو الجماعة وإيجاد مداخل جديدة وأصيلة.(الخضرا وآخرون ، 1995)

ويظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها :

1- الإبداع على المستوى الفردي :بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل ، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها ، كالذكاء و الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلاً ،وهذه الخصائص يمكن التدُرب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

2- الإبداع على مستوى الجماعات :بحيث تكون هنالك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها ؛ لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الأفضل،كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً.

3-الإبداع على مستوى المنظمات : فهنالك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى ،وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي و جماعي.(الفياض ،1995)

ولعل الإدارات أحوج ما تكون إلى تأكيد أهمية الأفكار المبدعة والقدرات الخلاقة لأبنائها؛ لترقى بأهدافها وتختصر المسافة الزمنية في سباق الابتكارات والاختراعات ، والأخذ بأساليب العصر الحديث وتقنياته.

ويجب على المنظمات توفير البيئة المناسبة للإبداع،حيث يجب أن تتوافر فيها مجموعة من القيم والمبادئ التي تسعى إلى تحقيق الإبداع داخل المنظمة،كتوافر الرغبة والميل للانجاز،والعمل على تنمية الصلات والعلاقات مع المستفيدين من الخدمة ،والقيام بتنمية البيئة التنظيمية وإعطاء الاستقلالية للوحدات والأقسام ،على أن تبقى القيادة التنفيذية ذات صلة مع النشاطات الرئيسة المتعلقة بالإبداع. (صالح ،2003)

قيمة العدالة :

العدالة تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من موضوعية ونزاهة الإجراءات والمخرجات ، فهي من المفاهيم النسبية ، بحيث أن الإجراء الذي ينظر إليه الفرد على انه عادل قد يكون غير موضوعي من وجهة نظر شخص آخر. (الصيرفي، 2007)

وتعرَّف العدالة على أنها ذلك المعنى الذي يدفع الناس نحو الاستجابة للقيود المفروضة على أنفسهم ، ويوافق عليه المعنيون كأدنى ثمن يمكن دفعه في سبيل الحصول على تعاون الآخرين معه.(Barry,1989)

ونجد أن العدالة قد حث عليها الإسلام ، حيث قال تعالى : ﴿ إن الله يأمر بالعدل والإحسان﴾. النحل الآية 90.

لذلك نجد أن مفهوم العدالة يساهم في تحقيق مجموعة كبيرة من القيم التنظيمية الأخرى ، فعندما يشعر الفرد بالعدالة فان ذلك يكون محفزا له على أداء عمله بفاعلية وكفاءة فترتفع قيم أخرى مثل الولاء والتنظيم والإبداع ، فيشعر الفرد أنه جزء لا يتجزأ من هذا التنظيم ، ومن هنا يجب على الإدارات العليا في التنظيم الاهتمام بقيمة العدالة من خلال توزيع العمل بعدالة بين العاملين وان يتساوى الجميع أمام القوانين ، وان لا يكون هنالك تمييز بين العاملين وان يكون الأجر على قدر المشقة.

وهنالك العديد من الفوائد التي تعود على الأفراد والمنظمة جراء الشعور بالعدالة التنظيمية ومن أهمها:

1- استقطاب أفضل الموارد البشرية ، نتيجة للسمعة الحسنة التي تمتع بها المنظمة.

2- الحصول على ثقة العاملين وولائهم وزيادة انتمائهم وتوليد الشعور بالثقة بين العاملين. (فرانسيس و وودكوك ،1995)

وينقسم مفهوم العدالة التنظيمية إلى نوعين رئيسين : أحدهما عدالة التوزيع ويقصد بها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف ، والأخرى عدالة الإجراءات وتمثل إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات ، ويضيف البعض نوعاً ثالثاً يسمى عدالة التعاملات ، ولقد تناولت دراسات عديدة موضوع العدالة التنظيمية وتوصلت إلى أنه كلما زاد شعور العدالة التنظيمية بجميع أنواعها لدى الموظف زاد شعوره بالرضا الوظيفي. (Viswesvaran. et al., 1998)

قيمة المشاركة في صنع القرارات :

تختلف درجة المشاركة باختلاف نمط السلوك الديمقراطي ، إضافة إلى نوع القرار المراد اتخاذه، وتمنح المشاركة حرية التعبير عن آراء العاملين وشعورهم بأهميتهم ، بالإضافة إلى خلق المُناخ المناسب الذي يشجع على التغيير والثقة المتبادلة ؛ فالمشاركة عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار السليم ، حيث يشارك العاملون في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، ومناقشتها وتحليلها. (كنعان ،2003)

إن المشاركة قيمة حث عليها الإسلام ، حيث قال تعالى : ﴿ وأمرهم شورى بينهم﴾ . الشورى الآية38.

تعد عملية اتخاذ القرارات أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده ، حيث تحتاج إلى جهود كثيرة من الأفراد ، فالمدير لا يعمل في عزلة بل تتأثر قراراته بآراء وأفكار الآخرين المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل بها ؛ ولهذا يجب على المدير أن يعمد إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كلما كانت الفرصة مهيأة لذلك .(الفاعوري ، 2001).

وحتى تتمكن الإدارة من تطبيق مبدأ المشاركة لابد لها من :

1- الاستخدام الأمثل لطاقات العاملين،تحقيق التقارب بين العاملين.

2- توفير مناخ مناسب للعمل الجماعي ، إشراك العاملين في الملكية . (أبو النصر،2007)

كما أن هنالك ارتباطا وثيقا بين القيم واتخاذ القرارات، من خلال تأثير القيم على إدراك العاملين ؛ كما أثبتت الدراسات أن اشتراك الأفراد في صناعة القرارات، لا يؤدي إلى فقط زيادة فعاليتهم ، وإنما إلى زيادة درجات الرضا عن العمل ، وتأخذ صور المشاركة في اتخاذ القرارات أشكالاً متعددة تتراوح بين الحرية والأوتوقراطية (Nickels , et al , 1999).

2.2 الدراسات السابقة:

لقد تم رصد الدراسات التالية المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وذلك للوقوف على القضايا والمشكلات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي اتبعتها ، والنتائج التي توصلت إليها وفيما يلي عرضا موجزا لأهم الدراسات العربية والأجنبية التي أحتصل عليها الباحث:

الدراسات العربية:

في دراسة أجراها(الزهراني، 2009) بعنوان: " نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية" دراسة تحليليه والتي هدفت إلى تحديد المقصود بالتوافق القيمي ودوره في العملية الإدارية بشكل عام.
ومعرفة أثر القيم الشخصية على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي.ومعرفة أثر القيم التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
أن للقيم التنظيمية والقيم الشخصية تأثير مباشر على أداء السلوك القيادي في منظمات العمل التربوي، أن التعارض بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية يؤدي إلى صراع قيمي وتنظيمي مما يقلل الإنتاجية ويؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين، أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر مصدرا أساسيا لفاعلية الفرد من أهم والمنظمة على حد سواء. ومن أهم التوصيات ، ضرورة تضمين الأهداف العامة للتعليـــــم العالي بعض القيم الإدارية التي تحقق التوافق بين القيم الشخصية وقيم العمل لمختلف العاملين.

وقامت (خياط، 2009) بدراسة بعنوان "دور إدارة التطوير الإداري في بناء القدرات الإبداعية: دراسة ميدانية على شطر الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز في المملكة العربية السعودية" . وقد هدفت الدراسة إلى تحديد دور إدارة التطوير الإداري في بناء وتنمية القدرات الإبداعية من خلال التأكيد على أهمية الدور الذي تقوم به إدارة التطوير الإداري بشطر الطالبات في دعم وتنمية المهارات الإبداعية لدى منسوبات الجامعة، وتوجيه اهتمام القيادات الإدارية لأهمية إتباع الممارسات الإدارية التي تدعم الابتكار والإبداع لدى منسوبات الجامعة. وقد أجريت الدراسة على عينة حجمها (403) مشاركة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: قيام إدارة التطوير الإداري بدور فاعل في بناء وتنمية القدرات الإبداعية، ومساهمتها في تهيئة الموظف للتفاعل الإيجابي مع المواقف، ومحدودية دورها في تقديم خدماتها في الدراسات والاستشارات

الإدارية. وكذلك وضوح دورها في تقديم البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية الإبداع الإداري.

وقد أجرى (العتيبي، 2008) دراسة بعنوان " اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وأثرها على رضاهم الوظيفي " .وتكونت عينة الدراسة من (407)مديرا ،واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١ إن اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم كانت ايجابية .

2- إن مستوى الرضا الوظيفي لدى المديرين في وزارة التربية والتعليم مرتفعا.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها :

1- تعزيز اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية ،عن طريق الآليات المقترحة بان يتضمن نظام الحوافز تشجيع العاملين على الالتزام بتلك القيم.

2- تطبيق آليات تعزز الرضا الوظيفي كترقية العاملين بالوقت المناسب وبعدالة.

وعن دراسة قامت بها (موافي ، 2007) بعنوان " أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة" تهدف للتعرف على أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة.وتوصلت الدراسة إلى النتائج من أهمها أن تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة للقيم الشخصية والقيم التنظيمية ،جاءت بدرجة مرتفعة . وان تصوراتهم لمستوى الأداء الوظيفي ،جاء أيضا بدرجة مرتفعة ،وجود فروق ذات دلالة إحصائية للقيم التنظيمية تبعا (الجنسية ،الرتبة الأكاديمية ،الخبرة).وكانت الفروق بالنسبة للجنسية لصالح أعضاء هيئة التدريس من الجنسيات الأردنية ،وللرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ ،والخبرة لصالح 11 سنة فأكثر ،وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تبعا (للنوع

الاجتماعي ،الكلية ،الرتبة الأكاديمية ،الخبرة).وكانت الفروق بالنسبة للجنسية لصالح أعضاء هيئة التدريس الذكور ،والكلية لصالح الكليات العلمية ،والرتبة الأكاديمية لصالح الرتبة أستاذ ، وجود علاقة ايجابية بين القيم الشخصية والتنظيمية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية .

وأجرت (الأحمدي ، 2007) دراسة بعنوان: " دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية "وهدفت الدراسة إلى معرفة دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية، واستخدمت الباحثة النهج الوصفي التحليلي وعملت على تصميم استبانه وتوزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم 363 رئيس قسم بسبع جامعات سعودية.وكان من أهم نتائج الدراسة أن ترتيب القيم لدى رؤساء الأقسام تنازليا كان على النحو التالي : القيم الدينية والقيم الفكرية ثم الاجتماعية ثم السياسية والجمالية فالاقتصادية أخيرا ، وان ترتيب القيم التنظيمية بدأ بقيمة الفريق وانتهى بالمشاركة في صنع القرارات ، وأثبتت النتائج وجود أثر للقيم الدينية والاجتماعية والفكرية في فاعلية رؤساء الأقسام، كما لقيم الفريق والاهتمام بالموظفين والعدالة أثر في فاعلية رؤساء الأقسام، وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها ضرورة قيام الجامعات بتعزيز القيم الايجابية لأثرها في فاعلية رؤساء الأقسام ، وان تأخذ تلك المؤسسات التعليمية العليا دورها في نشر القيم بين أفرادها ومنسوبيها.

في دراسة أجراها (العزيزي، 2007) بعنوان: " تقييم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته في مراكز الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية بسلطنة عُمان " . هدفت إلى تقييم فعالية برامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه بغرض جمع البيانات وزعت على عينة مكونة من (791) اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة . وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأساليب الإحصائية التحليلية: اختبار(T)، وتحليل التباين

بهدف التحقق من صحة فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أنّ هناك مستوى متوسط من الفعالية لبرامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان. وان العوامل الإدارية والمالية والقانونية والاجتماعية التي تعيق جهود التطوير الإداري، جاءت بدرجة متوسطة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم الموظفين لفعالية التطوير الإداري تعزى للخصائص الوظيفية والديموغرافية (النوع الاجتماعي والعمر ، مدة الخدمة ، المستوى التعليمي ، المستوى الإداري).

اما دراسة (شرار ،2006) بعنوان " أثر العوامل التنظيمية والتكنولوجية والمادية في جهود التطوير التنظيمي في الجهاز الحكومي بدولة الكويت" فقد هدفت للتعرف على واقع التطوير التنظيمي في الجهاز الحكومي بدولة الكويت .واشتملت هذه الدراسة على مسح مجتمع الدراسة حيث بلغ (186) فرد من العاملين ،وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- إن قضية الموازنة بين المسؤوليات والسلطات لدى العاملين في الدوائر هي المشكلة الهامة التي تقف حائلا أمام العلاقة التنسيقية لجهود التطوير التنظيمي إضافة إلى أن هناك درجة متدنية من التوافق بين مصلحة العمل ومصلحة العاملين .
2- يوجد أثر للعوامل التنظيمية والوسائل التكنولوجية والإمكانات المادية على التطوير التنظيمي .

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها :

1- اختيار العاملين في وحدات التطوير التنظيمي بأساليب علمية وموضوعية محددة.
2- تطوير وتحديث اللوائح والأنظمة بصفة مستمرة لمواكبة المتغيرات السريعة في بيئة العمل الحكومية .

وقامت (البنوي ،2005) بدراسة بعنوان "اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو الالتزام بالقيم الثقافية (الاجتماعية والتنظيمية) " هدفت للتعرف على اتجاهات المديرين في الوزارات الأردنية نحو الالتزام بالقيم الثقافية ،ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانه مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة والتي بلغ تعدادها (113)مفردة ،وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الاستبانة ،اعتمادا على المتوسطات الحسابية ،وتحليل اختبار ،وتحليل التباين الأحادي ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها :إن تصورات المبحوثين لإبعاد الالتزام بالقيم الثقافية الاجتماعية والتنظيمية في الوزارات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة .والى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو الالتزام بالقيم الثقافية الاجتماعية والتنظيمية مجتمعة تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي،العمر ،المسمى الوظيفي ،الراتب ،الخبرة ،المؤهل العلمي).
وأوصت الدراسة بما يلي:

1-عقد دورات تدريبية للمديرين لمناقشة وتحليل القيم الثقافية التنظيمية التي يمكن أن ترشد هؤلاء المديرين لضرورة الالتزام بها .
2-التأكيد على ضرورة التفعيل والتمسك بالقيم الأخلاقية في مجالات العمل المتنوعة لتعزيز الالتزام بأخلاقيات الإدارة وإتقان العمل.

كما أجرى (مسلم، 2005) دراسة بعنوان: " أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية ". هدفت إلى بناء نموذج نظري يصف محددات وآثار عمليات التطوير في المنظمات، واختباره تجريبياً على عينة من المنظمات السعودية ، وقد تم تجميع بيانات هذه الدارسة من خلال تصميم أربعة أنواع من قوائم الاستقصاء ، وهي قائمة استقصاء القدرات الإبداعية ، والتي وجهت إلى القيادات الإدارية العليا ، وقائمة استقصاء السياق التنظيمي و وجهت إلى الإدارة الوسطى ، وقائمة استقصاء مستوى التغيير ووجهت إلى المدير الإداري أو مدير الموارد البشرية ، وقائمة استقصاء محتوى التغيير وقد ووجهت أيضاً إلى المدير

الإداري أو مدير الموارد البشرية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها وجود علاقة طردية بين القدرات الإبداعية للمديرين وممارسات التطوير التنظيمي، وعدم وجود علاقة بين القدرات الإبداعية للمديرين ومحتوى التطوير التنظيمي.

وفي دراسة أجراها (الطراونة، 2006) بعنوان: "أثر الإصلاح الإداري في التنمية التجربة الأردنية" هدفت إلى التعرف على أثر الإصلاح في التنمية في الأردن ،وذلك بالتركيز على الجوانب التالية : توضيح مفاهيم ومراحل الإصلاح الإداري ، وأهميته في حل مشاكل الجهاز الإداري ، والتعرف على دور الإصلاح الإداري في الحفاظ على المال العام ،و إظهار دور القطاع الخاص في التنمية وإتباع سياسة التخصيص للمشاريع العامة وتقليص سيطرة الحكومة على الاقتصاد ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج والتوصيات التالية إن الاستقرار السياسي والإداري من أهم العوامل المساعدة على تحقيق أهداف التنمية في الأردن ، ولا بد من التركيز على الوضع الاقتصادي ، مثل إعداد برامج وخطط الإصلاح الإداري والتنمية ، كما بينت الدراسة انه لا بد من إعادة النظر في التشريعات والقوانين الإدارية والمالية .وأخيرا أوصت الدراسة أن الإنسان هو العنصر الأساس في التنمية ،وهو هدفها وغايتها.

و دراسة (القريوتي ، 2004) ، بعنوان " جهود التطوير الإداري في الكويت " ، هدفت هذه الدراسة إلى تقيم جهود الإصلاح الإداري في جميع الوزارات والإدارات والهيئات الحكومية في الكويت من خلال قاس ما أتخذ من خطوات على طريق الإصلاح والتطوير الإداري ، وكذلك التعرف على العلاقة بين تنفيذ الإصلاحات الإدارية وبين بعض المتغيرات مثل حجم الضغوط السياسية والاقتصادية ، وطبيعة عمل الجهة ، والخبرة السابقة للمسئولين فيها ،بالإضافة إلى العوامل الديموغرافية .

وفي دراسة قام بها (المربع، 2004) بعنوان: " التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات" . سعت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التطوير التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة العامة للجوازات.ومدى إسهام التطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين في المديرية

العامة للجوازات ، وعلاقة التطوير التنظيمي بأداء العاملين في المديرية العامة للجوازات تبعًا لاختلاف: العمر ، المؤهل التعليمي ، الخبرة ، المستوى الوظيفي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكان من أهم النتائج :هناك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين ، وأهم الانعكاسات الإيجابية للتطوير التنظيمي على الأداء تنحصر فيما يلي: المساعدة في رفع قدرات ومهارات العاملين ، والدقة والسرعة والفاعلية في أداء العمل ، وتمكين الرؤساء من متابعة وتوجيه المرؤوسين بدقة ، وزيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية • ويسهم التطوير التنظيمي بدرجة قوية في مواجهة مشكلات العاملين في المديرية العامة للجوازات وأهم الانعكاسات الإيجابية للتطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين هي: تمكين العاملين من تجنب الوقوع في الأخطاء ، والمساعدة في سرعة اكتشاف الأخطاء ، والإسهام في عدم تأخير المعاملات. وأهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي في المديرية العامة للجوازات هي: الافتقار إلى نظام اتصال مناسب ، وتجاهل شكاوى العاملين من سلبيات برامج التطوير التنظيمي ، ضعف التنسيق بين برامج التطوير وبيئة التنظيم.

وقام (عباس والزاملي، 2004) بدراسة بعنوان: " التطوير التنظيمي وجودة حياة العمل" . استهدفت معرفة دور التطوير التنظيمي في جودة حياة العمل، ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحثان من خلال الأدب النظري الخاص بالموضوع إلى بناء أداة تتضمن 30 فقرة تمثل مؤشرات جودة حياة العمل موزعة على ستة مجالات هي: الرضا عن العمل، والالتزام التنظيمي، والضمان الوظيفي، والاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والقدرة على الأداء. ثم تم اختيار عينة من أعضاء هيئة التدريس في كليتي الزهراء (كلية خاصة)، وكلية التربية بجامعة السلطان قابوس (كلية حكومية). تكونت العينة من 32 فرداً، وأظهرت النتائج اتفاق جميع أعضاء هيئة التدريس على أهمية التطوير التنظيمي في جودة حياة العمل، وقد رتبوا مجالات الاستبيان الستة وفقا لأهميتها كما يأتي: مستوى الأداء، الالتزام التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار، الرضا

عن العمل، الضمان الوظيفي، الاستقلالية. ولم تظهر أية فروق دالة بين أفراد العينة في ترتيب الأبعاد تعزى لمتغير الفئة العمرية (أقل من 30 سنة - 30 سنة فأكثر)، بينما ظهرت فروق دالة وفقا للمؤهل الدراسي لصالح حملة الدكتوراه في عدد من الأبعاد.
وفي ضوء نتائج البحث وضع الباحثان مجموعة من التوصيات وعدد من المقترحات لدراسات أخرى.

وأجرى (السعايدة وخرابشة ، 2003)دراسة بعنوان :"أثر التطوير الإداري على أداء ديوان المحاسبة الأردني " ، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر برنامج التطوير الإداري الذي تبناه ديوان المحاسبة الأردني عام (1992)في أداء الديوان وتقييم التغيير الحاصل في مجموعة من عوامل الأداء، ودلت نتائج الدراسة على نجاح واضح للديوان في تحقيق العديد من أهداف برنامج التطوير التربوي ،وخصوصا في ما يتعلق ببرنامج تأهيل مستخدمي الديوان وتدريبهم ،فقد طرأت زيادة هامة في فترة التطوير الإداري على عدد برامج التدريب والتأهيل ،كما نجح الديوان في تحقيق زيادة هامة في إنتاجية المستخدم .

ودراسة (الصفيان ،2003)، بعنوان " علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض ". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس التي يستند عليها التطوير التنظيمي لتكون القرارات الإدارية فعالة .وتم تحديد أهم الصعوبات التي تواجه التطوير التنظيمي وتحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة . وتوصلت الدراسة إلى :إن تطوير التنظيمي بمنطقة الرياض يستند على أسس تفعيل القرارات الإدارية . كما وان له دور متوسط في توجيه متخذيها، وفي ذات الوقت يواجه التطوير التنظيمي بعض الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيقه.

أما دراسة (المبيضين ، 2003) بعنوان " أثر عوامل التغيير التنظيمي على الأداء في شركة الاتصالات الأردنية " وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر عوامل التغيير التنظيمي في أداء شركة الاتصالات الأردنية ،وبيان أهمية كل عامل من عوامل التغيير وكذلك معرفة تصورات العاملين لكل عامل من عوامل التغيير ،وأداء الشركة ،ومعيقات

التغيير. وهدفت الدراسة أيضا إلى معرفة أثر العوامل الديموغرافية على تصورات العاملين نحو كل الأداء ،وعوامل التغيير،وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1-أن إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لعوامل التغيير التنظيمي كان مرتفعا ، وان إدراكهم للأداء كان مرتفعا أيضا .

2-أن إدراك العاملين لمعيقات التغيير التنظيمي كان متوسطا.

كما قام (التويجر، 2003) بدراسة بعنوان: "القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية ". ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة قوامها (418) مدير، وقد استخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية لمعرفة ترتيب أفراد العينة للقيم، ومعاملات ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. ترتيب القيم التنظيمية على النحو التالي:(قيمة التعاون، الولاء والانتماء ، الشفافية، الاهتمام بالموظفين، الثقة المتبادلة، الإبداع العدالة، والمشاركة في صنع القرارات).

٢. وجود تصورات عالية لدى أفراد عينة الدراسة عن مستوى فاعليتهم.

وفي دراسة أجراها (ال سعود ، 2003) ، بعنوان " اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التطوير التنظيمي في الدفاع المدني في مدينتي الرياض وجدة ، ومعرفة اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي ، وأهم العوامل المؤثرة في التطوير التنظيمي تبعا لخصائصهم الشخصية ، وتوصلت الدراسة إلى : إن التطوير التنظيمي يؤدي دورا مهما في الدفاع المدني ويعد الاتجاه نحو التطوير ايجابيا بشكل عام إلا أن الطبيعة الأمنية قد تعرقله .

أجرى (الكثري ، 2003) دراسة بعنوان " واقع التطوير الإداري في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين و رؤساء الأقسام فيها " ، التي هدفت إلى التعرف إلى على واقع التطوير الإداري في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين ورؤساء الأقسام فيها ، على عينة مكونة من (72) عميدا ومساعد عميد ومدير شؤون أدراية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التطوير الإداري في كليات التربية من وجهة نظر القادة الإداريين كانت بدرجة عالية على جميع مجالات الدراسة ، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في واقع التطوير الإداري في كليات التربية في سلطنة عمان ، تعزى للتغير الوظيفي .

وأجرى (اللوزي ، 2002) دراسة ميدانية بعنوان " السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن " ، واستهدفت هذه الدراسة التعرف على السلوك التنظيمي ببعديه (الرسمي وغير الرسمي) للإفراد العاملين ، وأثره في مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن ، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية كالجنس والحالة الاجتماعية ومستوى الوظيفة ، والمؤهل العلمي، وكان من ابرز نتائج الدراسة أن مستوى التطوير الإداري في القطاع العام الأردني مرتفع نسبيا ، كذلك دلت الدراسة على وجود أثر للعوامل السلوكية التنظيمية الرسمية وغير الرسمية ، على مستوى التطوير الاداري عند مستوى (α=0.05).

وأجرت (الزومان، 2001م) دراسة بعنوان: "أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية". وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيم التنظيمية كدافع نحو تعزيز الاتجاه إلى التغيير التنظيمي لدى المديرين وتكون مجتمع الدراسة من كل من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين ومن في حكمهم في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، وبلغ حجم العينة 450 مديرا واستخدمت الباحثة مقياس القيم التنظيمية المعد

من قبل (فرانسيس وودكوك) ، ومن خلال نتائج الدراسة تبين وجود ثماني قيم تنظيمية في الأجهزة الحكومية المبحوثة وهي: القوة والفعالية والعدالة وفرق العمل والقانون والنظام والدفاع واستغلال الفرص والمنافسة ،وأظهرت النتائج أيضا انقسام المديرين حول مدى وجود قيم المكافأة والصفوة والكفاءة والاقتصاد في الأجهزة التي يعملون بها وكشفت النتائج كذلك عن وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين المرتبة الوظيفية التي يشغلها المدير وكل من قيمتي الكفاءة والعدالة واستغلال الفرص ،وكما وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من قيم الفعالية وفرق العمل والنظام والقانون واستغلال الفرص والعدالة والدفاع وبين اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي وكان من أهم توصيات الباحثة التأكيد على أن على المديرين دعم ومساندة التغيير التنظيمي، إضافة إلى توفير الثقافة التنظيمية الملائمة التي تساعد قيمها على تعزيز وتشجيع التغيير التنظيمي.

وعن الدراسة التي أجراها (الطراونة والصرايرة، 2000) بعنوان : "أولوية القيم لدى موظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك " ، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أولوية القيم لدى موظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك ،بهدف الوصول إلى أهم القيم المشتركة لدى الموظفين، وأجريت الدراسة على عينة من (400)موظف موزعين على واحد وعشرين دائرة حكومية ،واستخدم الباحثان أداة الدراسة التي اشتملت على خمس وثلاثين قيمة استرشادية بمقياس (روكيش)العالمي للقيم ،وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تطابقا في أولوية بعض القيم واختلاف في قيم أخرى لدى كل من :الذكور والإناث والرؤساء والمرؤوسين وبين سكان المدينة والريف من موظفي مجتمع الدراسة ،وتوصلت الدراسة إلى تحديد أعلى عشر قيم من حيث الأولوية.

الدراسات الأجنبية:

اجري مانكوني سموك (Mancheno-Smoak،2009) دراسة بعنوان " اثر القيم الفردية التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي على القادة المتنقلين" ، تنطلق هذه الدراسة من خلال تقييم الفرد الشخصي لنفسه حول مدى تأثره بالقيم الثقافية ومستوى

الرضا الوظيفي وأثر ذلك على سلوكيات القيادة التحويلية. وفي هذه الدراسة تم تطوير نموذج عمل يرتبط بين كل من نمط " كوزيز وبوسنر"والذي يتضمن خمسة تطبيقات للقيادة ، وأيضا أبعاد القيم الثقافية بالنسبة لــ " دروفمان و هولز " ومن ثم تم وضع إطار يشمل كل من القيم الثقافية و متغيرات الرضا الوظيفي كمتغيرات مستقلة ، والقيادة التحويلية كمتغير تابع.

وكشفت التحليلات لدعم الفرضية الأولى أن جميع القيم الثقافية ارتبطت مع سلوكيات القيادة التحويلية. الفرضية الثانية يوجد ارتباط بشكل جزئي بين كل من الرضا الوظيفي والقيادة التحولية ، الفرضية الثالثة تم دعمها بشكل جزئي من خلال بعض المتغيرات، وأوضح معامل الانحدار أن (42%) من نتائج القيادة التحويلية تعزى إلى العمل المتصل بالقيم الثقافية ومتغيرات الرضا الوظيفي ، وتشير نتائج عمليات التقييم الذاتي إلى ارتفاع تجنب عدم التأكد ، وارتفاع المشاركة الجماعية ، ودرجة الارتياح منخفضة مع العمل والوظيفة العامة ، إلا أنه تكون عالية على سلوكيات القيادة التحويلية.

قام كامران رهمان (Kamran Rehman،2008) بدراسة بعنوان : "مقاومة الموظف نحو التغيير و التطوير التنظيمي" ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب المقاومة من قبل الموظفين المختلفين، ووضع هذه الأسباب بشكل واضح من اجل التعرف على إمكانية علاجها. ولأغراض هذه الدراسة تم اختيار شركة " Foretagsk" حيث تم اختيار جميع الموظفين في الشركة لتمثيل مجتمع الدراسة ، وقد توصلت الدراسة إلا أن هنالك أسباب متعددة لمقاومة الموظف لعملية التغيير والتطوير من أهمها : فارق الأهداف بين الموظفين والمنظمة؛ فالمنظمة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية وأهداف البقاء مما يزيد من حجم الربحية ، بينما الموظف يسعى إلى تحقيق أهدافه الشخصية ، لذلك فقد أوصت الدراسة باستخدام نظرية المصالح لتحقيق كل من مصالح المنظمة والموظفين.

وفي دراسة اجراها كسوكسنج زانغ(Xiaoxing Zhan، 2008) بعنوان "نحو قيم تنظيمية جماعية" ، حيث يشير إلى أن القيم تحتل مكانا بارزا في أخلاقيات الأعمال التجارية والنظريات التنظيمية ، تهدف بعض المنظمات الآن إلى دمج القيم في ممارساتها التجارية ، الأمر الذي يتطلب فهما دقيقا للقيم التنظيمية ، بينما يعتقد الكثير أن القيم التنظيمية ينبغي أن تعكس القيم الجماعية للموظفين ، وقدمت دراسة حالة التي أجريت في المملكة المتحدة في شركة البناء باستخدام شوارتز في الإطار النظري للقيم الإنسانية باعتبارها نقطة انطلاق و تأطير الجهاز ، قيم العمال واللمحات والتي تم جمعها وتحليلها من خلال القيم التنظيمية على نطاق المسح،متابعة حلقات العمل وأنشطة ما بعد انتهاء ورشة عمل في تيسير تبادل القيم المشتركة ، وساعد ممثلي الموظفين تطوير قدراتها في تصريحات القيم التنظيمية ، ومستقلة عن الإدارة العليا ، وقبل المرحلة النهائية من التفاوض معها. وهذه النتائج تدعم الحجة القائلة بأن تشكيل القيم التنظيمية الجماعية ينبغي أن يستند إلى فهم واضح للقيم الشخصية للموظفين ، ويعتبر نموذج شوارتز للقيم وما يرتبط بها من أجهزة المسح هي أداة مفيدة للشروع في صياغة الهيكل، بالمقارنة مع النهج الذي تفرضه الإدارة ، الأمر الذي يجعل القيم التنظيمية أكثر وضوحا ، وتحسين قيم التطابق بين الأفراد والمنظمات.

واجرى الس بروجلمانز . جيسي بلومر . انويك ليفينز (**Breugelmans& Josée Bloemer& Annouk Lievens2005**، بدراسة بعنوان: " طبيعة وأثر كل من القيم الشخصية والتنظيمية وقيمة التطابق على مستوى الرضا عن خدمات المستهلك"، تتناول هذه الدراسة التمهيدية طبيعية وأثر كل القيم الشخصية والتنظيمية وقيمة التطابق على مستوى الرضا عن خدمات المستهلك. واظهر زبائن مؤسسة خدمات التنظيف 24 قيمة تتعلق بأهمية هذه القيم للزبائن والمؤسسة. وتشير نتائج تحليلات النكوص الهرمي المتعدد إلى أن قيم التنظيم ذات تأثير مسيطر على درجة الرضا عن خدمات الزبائن أو المستهلكين .ومن الملاحظ انه لم يظهر التوافق بين القيم الشخصية والتنظيمية والتأثير المباشر للقيم الشخصية على رضا المستهلك عن

الخدمات. وتشير هذه الدراسة إلى أن القيم متعددة الأبعاد وان جميع الرزم القيمية لهل تأثير ايجابي واضح على رضا المستهلك عن الخدمات .

في دراسة لـــ كوسيك (Cusick،2005) بعنوان " تسهيلات التطوير التنظيمي والتجاوب الفاعل للنظم الموضوعة" ، بينت كيف أن تطبيق التطوير التنظيمي (OD) يمكن أن يسهل من التجاوب والانقياد للأنظمة والقوانين الموضوعة من قبل وكالة الحكومة الخارجية في إدارات الجامعة ، حيث تم بحث هذا الموضوع من خلال مشروع عمل طبق على 2000 طالب و 150 من أعضاء هيئات التدريس الذين في تماس مباشر مع هذه القواعد والأنظمة ، وقد أظهرت نتائج هذا المشروع أن تغيير الوكالات وتمركز القيادة العليا للمشروع قد أعطى وسائل عملية لدعم التطوير التنظيمي بنجاح، وأشارت أيضاً إلى أن التطوير التنظيمي يكون أفضل من حيث تطوير الحرم الجامعي من خلال الاستخدام المتعدد والمتبادل للأنظمة في الوقت نفس ه، وإيجاد بيئة تنظيمية مركبة (أو معقدة) في الجامعة ، وأن التطوير التنظيمي يطور ويحسن ليكون فاعلاً ومؤثراً، من حيث إيجاد تغيرات كبيرة في الأنظمة التنظيمي ة الفرعية الأخرى ، خاصة الهيكلية والتكنولوجية، وخلال الثمانية عشر شهراً ، وهي مدة المشروع لم تسجل أية اعتراضات من قبل أعضاء هيئة التدريس ولا من قبل الطلبة الـــ (2000)، باستثناء سبعة فقط كان لديهم مسائل عرضية.

وأجرى (Aiken mike, 2003) دراسة بعنوان قيم الإدارة: "إعادة إنتاج القيم التنظيمية في منظمات الاقتصاد الاجتماعي" ، حيث اعتبر الباحث قطاع الاقتصاد الاجتماعي ذو أهمية متزايدة في الاتحاد الأوروبي للتوظيف كمقدم للخدمات العامة ومكون هام للمجتمع المدني ، كما نظر لهذه المنظمات على أنها مميزة في كونها معتمدة على الحكومة والمشاريع التجارية وكذا بسبب أنها تعتمد على القيم. وهدفت الدراسة إلى طرح قضية حاسمة لمنظمات الاقتصاد الاجتماعي وهي: كيف يمكن إعادة إنتاج القيم المميزة ، ويتطرق البحث إلى ست منظمات اقتصاد اجتماعي في القطاع التطوعي والتعاوني في المملكة المتحدة باستخدام إستراتيجيات البحث كدراسة حالة

استكشافية ، وإجراء المقابلات ، وقراءة الدليل الوثائقي للمنظمات والمناقشات في مجموعات متعددة، واستخدمت آليات البحث هذه لإلقاء الضوء على عدة عناصر ضمن عينة من ممثلي المنظمات ، وتم اختيار المنظمات في نطاق بحيث تتوسع من منظمات تعمل بالتعاون في الأسواق التجارية إلى المشاريع الاجتماعية وباستخدام خليط من موارد الدخل العامة والخاصة والخيرية إلى المؤسسات الخيرية باستخدام المنح والعقود الحكومية . وتضمنت الدراسة فروضا بالاعتماد على نظريات الثقافة الإدارية والمؤسسية المعروضة في أدبيات البحث في إدارة المنظمات غير الربحية حيث ترى أن المنظمات ذات التوجه الاقتصادي غير الربحي والمرتكزة على القيم ستواجه انخفاض قيمي لا بد منه لمواجهة ضغوطات السوق مع فقدانها لقيمها المميزة، والفرضية الأخرى ترى انه على مستوى موازي فإن المنظمات الخيرية قد تواجه تهديدات وتحديات لاستقلاليتها عن الأنظمة الممولة لها والمشرعة وعلى وجه الخصوص مع عقود خدمات الشئون الاجتماعية .

وقام جوتيليب جونثان (Gottlieb Jonathan2001) بدراسة بعنوان: "استكشاف مفهوم دور ممارسي التطوير التنظيمي " ، حيث يُعد تطوير المنظمة مدخلا إلى الاستشارة التنظيمية التي تركز بدورها على العلوم السلوكية التطبيقية في توجهاتها في الممارسة الاستشارية ، وقد اعتمد تطوير المنظمة على إيديولوجياته القوية في توجيه طرائقه وأساليبه في الممارسة ، ونتج عن ذلك نصائح محددة وأحيانا تكون مشوهة فيما يخص دور ممارسي التطوير التنظيمي عند التعامل مع الزبائن وأنظمة الزبائن. وقت تمت مقابلة (21) من كبار ممارسي التطوير التنظيمي فيما يتعلق بوجهات نظرهم حول دور ممارسي التطوير التنظيمي في التعامل مع الزبائن وأنظمة الزبائن. وتم تحليل البيانات وتقديم إطار وصفي في سبيل الحصول على فهم اكبر حول دور ممارسي التطوير التنظيمي . ويشير هذا الإطار الاستكشافي إلى أن دور ممارسي التطوير التنظيمي مشروط بحاجات الزبائن، وكذلك يتضمن خصائص عالية المستوى تتعلق

بعلاقات التعاون، كما وتشمل الدراسة على (7) مجموعات من الأنشطة ذات الأدوار المترابطة. وتم اقتراح تطبيقات لتدريب ممارسي التطوير التنظيمي وتعليمهم.

اجري ليدوي وهيوكيسما (Lideway and Hoeksema,2001) دراسة بعنوان " خصائص التطوير الإداري المتعددة " ، هدفت هذه الدراسة إلى البحث في افتراضين يناقض كل منهما الأخر فهل التطوير الإداري نتاج الخبرة والتقلب في العمل والترتيب للعمل ،إما نتاج التدريب والمراقبة وبرامج التطور التكتيكية التي تهدف إلى جذب العمالة الشابة ،واعتمد الباحث في هذه الدراسة على مراجعة الدراسات السابقة والتي تبحث في العلاقة بين الخصائص الفردية والخصائص المؤسسية ومدى التفاعل في هذه العلاقة ،وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة مباشرة بين فرص التعليم والأداء الفردي ،حيث أن الخصائص المتعلقة بالعمل أثر ايجابي في أداء الفرد بينما المعيقات لها الأثر السلبي في أداء الفرد ،كذلك سلوك التعلم الفردي وفرص التعلم المتاحة لها علاقة بأهم العوامل المؤسسية كالتوظيف والاختيار والتطوير الإداري والإدارة الإستراتيجية والتغيير المؤسسي .

وفي دراسة قام بها برلتنسكي (Prilleltenskt،2000) بعنوان: " القيادة القائمة على القيم في المنظمات– القيادة بالقيم ". والتي كان الهدف منها تقديم نموذج للقيادة القائمة على أساس القيم ويصف القوى التي تلعب دورا في تشجيع استخدام القيم في القيادة، ويعتمد هذا النموذج على الاختلاف بين القيم والمصالح والقوة واختصارها (VIP) وبين المواطنين والعمال واختصارهم (CWL) كما تهدف الدراسة إلى تحليل التفاعل بين VIP وتوضيح الصراع بين CWL. وبينت الدراسة انه من اجل ممارسة القيادة بالقيم فلا بد من امتلاك القادة الأدوار الأربعة الآتية: وهي توضيح القيم وتشجيع الانسجام الشخصي بين VIP وتأكيد الانسجام بين VIP و CWL ومواجهة محاولات الجماعات لإفساد الأخلاق وإساءة استعمال القوة لتعزيز المصالح الشخصية. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تدريب القادة على القيم من اجل تعزيز القيم القوية، وذلك بحكم الدور الذي يلعبه القائد في تشجيع القيم من خلال المركز الذي يشغله، كما يلقى

على عاتق القادة دور القيادة بمساعدة المنظمة في توضيح قيمها من خلال إيجاد وتبني القيم المشتركة، ووضع آلية تحقق التوازن بين قيم المصلحة الشخصية مع قيم المصلحة العامة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تبين من الدراسات السابقة إلى عدم وجود أي دراسة تبحث بشكل مباشر في أثر التطوير التنظيمي على القيم التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الأردنية - بحدود علم الباحث- ، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها، حيث أن معظم الدراسات قد ركزت على الربط ما بين أثر التطوير التنظيمي و قيمة واحدة من القيم التنظيمية ، مثل قيمة بناء القدرات الإبداعية او قيمة الأداء وغيرها ،إن تناول هذه الدراسة لمدخل التطوير التنظيمي كمدخل حديث لتعزيز القيم التنظيمية يجعلها مغايرة تماماً للدراسات السابقة سواءً من حيث الدور الذي يراد لهذه المداخل أن تلعبه أو من حيث نوع و حجم الجهاز الإداري الخاضع للدراسة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على منهجية البحث الوصفي التحليلي من خلال إجراء المسح المكتبي من اجل بناء الإطار النظري والإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، هذا إلى جانب البحث التحليلي الميداني الذي سينطلق من الدراسة الاستطلاعية وإجراءات المسح الشامل لجمع البيانات التي ستتضمنها الاستبانة التي سيتم بناؤها، وتحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، ونظراً لكبر حجم العاملين في تلك الوزارات فقد تم اختيار الوزارات الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز الأداء الحكومي والشفافية لتمثل مجتمع الدراسة وهي: وزراه التربية والتعليم، وزارة المالية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، وزارة الصناعة والتجارة، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والبالغ عددهم(3442) ، وقد تم الاستعانة بدائرة الموارد البشرية الموجودة في كل وزارة ، لمعرفة أعداد الموظفين ، كما يوضحه الملحق رقم (أ)؛ وقد تم اختيار مراكز هذه الوزارات ، لأنها قامت بخطى واسعة نحو التطوير وذلك من اجل الفوز بجائزة الملك عبدالله الثاني.

3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (600) مشاركا و

مشاركة بنسبة (17.4%) من العاملين في مراكز تلك الوزارات الأردنية من مختلف المستويات الإدارية، وزعت عليهم الاستبانة بعد موافقة الجهات المسئولة في مراكز الوزارات المذكور، أعيد منها (570) استبانه، وقد وجد أن (547) استبانه صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة (15.9%) من مجتمع الدراسة، وبنسبة (91.2%) من عينة الدراسة، والجدول رقم (1) يبين خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (1)

وصف خصائص عينة الدراسة وفقا للمتغيرات المستقلة.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	367	67.1
	أنثى	180	32.9
العمر	25 سنة فما دون	118	21.6
	26-35 سنة	189	34.6
	36-45 سنة	159	29.1
	أكثر من 46 سنة	81	14.8
المستوى التعليمي	ثانوية عامة فاقل	69	12.6
	دبلوم كلية مجتمع	112	20.5
	بكالوريوس	263	48.1
	دراسات عليا	103	18.8
الخبرة	5 سنوات فأقل	172	31.4
	6 - 10 سنوات	112	20.5
	11 - 15 سنة	99	18.1
	15 سنة فأكثر	164	30.0
المستوى الوظيفي	مدير	57	10.4
	مساعد مدير	56	10.2

رئيس قسم	78	14.3
موظف	356	65.1

يبين الجدول رقم (1) أن عدد الذكور يزيد عن عدد الإناث بشكل ملحوظ حيث بلغت نسبة الذكور (67.1%) من مجموع أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الإناث (32.9%) وهذا يعكس تفوق الذكور على الإناث في الوظيفة العامة في الوزارات المبحوثة.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر، فقد دلت النتائج على أن الفئة العمرية (26إلى35 سنة) قد احتلت المرتبة الأولى بواقع (34.6%)، تلاها الفئة العمرية (36إلى45سنة) وقد بلغت (29.1%) من أفراد عينة الدراسة، وقد جاءت الفئة العمرية (25سنة فأقل) في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (21.6%)، وأخيراً جاءت الفئة العمرية (46سنة فأكثر) وقد شكلت ما نسبته (14.8%) من حجم عينة الدراسة، ويفهم من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة هم من فئة الشباب في الفئات العمرية (26إلى35سنة) ومن (36–45سنة).

وقد أشارت النتائج كذلك إلى أن (48.1%) من أفراد العينة هم من حملة درجة البكالوريوس وقد يعود ذلك إلى أن إشغال بعض الوظائف يتطلب حصول الموظف على مؤهل جامعي (بكالوريوس)، مقابل (20.5%) كانوا من حملة درجة (دبلوم كلية المجتمع)، وان (18.8%) كانوا من حملة درجة الدراسات العليا، في حين أن (12.6%) من حجم العينة كانوا من حملة درجة ثانوية عامة فأقل. ويتضح من تلك النتائج أن غالبية الموظفين هم من حملة الدرجات العلمية مما يؤكد على حرص الوزارات المبحوثة على ضرورة حصول موظفيها على التأهيل العلمي المناسب.

كما دلت النتائج أن (31.4%) من أفراد العينة تقع مدة خدمتهم ضمن الفئة (5 سنوات فأقل)، مقابل (30.0%) كانت مدة خدمتهم (أكثر من 15 سنة)، وان (20.5%) كانت مدة خدمتهم (6 – 10 سنوات)، في حين أن (18.1%) كانت مدة خدمتهم (11–15 سنة). ويمكن تفسير ذلك أن غالبية أفراد العينة كانوا من الشباب ذوي الخبرة المتوسطة.

كما بينت النتائج أن (65.1%) من عينة الدراسة كانوا ضمن فئة موظف، وان ما نسبته (14.3%)كانوا رؤساء أقسام، في حين أن ما نسبته (10.4%) كانوا مدراء، وأخيراً جاءت وظيفة مساعد مدير وشكلت ما نسبته (10.2%) من حجم عينة الدراسة.

4.3 أداة الدراسة:

تم تطوير استبانه على غرار مقياس ليكرت الخماسي بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص في كلية إدارة الإعمال في جامعة مؤتة في قسم الإدارة العامة، واشتملت على الأجزاء التالية كما يوضحه جدول رقم (2):

الجدول رقم (2)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير	المتغير الفرعي	أرقام الفقرات
التطوير التنظيمي	بيئة العمل	1- 5
	التخطيط ووضع الأهداف	6- 10
	التدريب والتأهيل	11-15
	التكنولوجية	16-21
	الهيكل التنظيمي	22-26
القيم التنظيمية	التعاون	27- 31
	الولاء والانتماء	32 - 36
	الشفافية	37 - 42
	الاهتمام بالموظفين	43 - 47
	الثقة المتبادلة	48- 52
	الإبداع	53 - 57
	العدالة	58 - 62
	المشاركة في صنع القرارات	63 - 67

الجزء الأول: وتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية أو الشخصية والوظيفية: النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة.

الجزء الثاني: ويتضمن فقرات تقيس متغيرات الدراسة المستقلة، التطوير التنظيمي بأبعاده (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي).

الجزء الثالث: ويتضمن فقرات تقيس متغيرات الدراسة التابعة، القيم التنظيمية بأبعادها(التعاون، الولاء والانتماء، الشفافية، الاهتمام بالموظفين، الثقة المتبادلة، الإبداع، المشاركة في صنع القرارات ،العدالة) وذلك بعد أن تم الاسترشاد بدراسة (التويجر،2003).

5.3 صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم، كما تم إجراء التعديلات التي طلبها المحكمين حتى ظهرت الاستبانة بصورتها الحالية بحسب الملحق رقم (ب) والتي تخدم أغراض الدراسة الحالية، وكذلك تم عرض الاستبانة على عينة اختيارية استطلاعية تعدداها (35) موظفا من خارج عينة الدراسة ، للتعرف على درجة وضوح وفهم فقرات الاستبانة من وجهة نظرهم، وقد تم إعادة صياغتها حول الفقرات التي كان يشوبها غموض لتخرج الاستبانة أكثر وضوحا، وتأكيد رغبتهم في التفاعل مع فقراتها.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الثبات طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية وقد بلغ (0.974) ويمثل درجة ثبات مرتفعة وتدلل على الاتساق

والثبات بين فقرات الأداة، ولكل متغير بجميع أبعاده، متغير التطوير التنظيمي (0.932)، وأبعاد القيم التنظيمية (0.964). كما يوضحه جدول رقم (3).كما جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار(TEST-RETEST) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفا من خارج عينة الدراسة وبفارق عشرة أيام بين مرتي التطبيق.

جدول رقم (3)

قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل متغير من متغيرات الدراسة والأداة

يلاحظ من الجدول رقم (3) ام معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة ومناسبة لاغراض الدراسة، ويلاحظ من خلال نسبة الثبات العالية ان هنالك تجانس كبير بين المبحوثين.

أرقام الفقرات	المتغير	المتغير الفرعي	معامل الثبات (كرونباخ الفا)
1- 5	التطوير التنظيمي	بيئة العمل	0.8001
6- 10		التخطيط ووضع الأهداف	0.8112
11-15		التدريب والتأهيل	
16-21		التكنولوجية	0.8263
22-26		الهيكل التنظيمي	0.8724
	القيم التنظيمية	العوامل المستقلة	0.8430
			0.9321
27- 31		التعاون	
32 - 36		الولاء والانتماء	
37 - 42		الشفافية	0.9165
43 - 47		الاهتمام بالموظفين	0.9289
48- 52		الثقة المتبادلة	0.8734
53 - 57		الإبداع	
58 - 62		العدالة	0.9330
63 - 67		المشاركة في صنع القرارات	0.9410
		العوامل التابعة	0.9435
		كافة فقرات الاستبانة	
			0.9523
			0.9588
			0.9642
			0.974

7.3 المعالجة الإحصائية:

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها ، اعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية (SPSS) في التحليل الإحصائي، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)، وذلك لوصف خصائص العينة اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومصفوفة معامل الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد والتدريجي، تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

الفصل الرابع
عرض النتائج والمناقشة والتوصيات

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

فيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي: كبيرة جداً (5)، كبيرة (4)، متوسطة (3)، قليلة (2) ، قليلة جداً (1). واستنادا إلى ذلك فان قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	**متوسط**	**منخفض**
(3.5 فما فوق)	(2.5−3.49)	(2.49 فأقل)

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات اكبر من (3.5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5−3.49) فان مستوى التصورات متوسطا، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضا.

الإجابة عن السؤال الأول: ما هي تصورات أفراد عينة الدراسة نحو التطوير التنظيمي في مراكز الوزارات الأردنية؟.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن أبعاد متغير التطوير التنظيمي.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1-5	**بيئة العمل**	3.58	0.84	1	مرتفع
6-10	**التخطيط ووضع الأهداف**	3.50	0.81	3	مرتفع
11-15	**التدريب التأهيل**	3.37	0.84	5	متوسط
16-21	**التكنولوجيا**	3.54	0.77	2	مرتفع
22-26	**الهيكل التنظيمي**	3.41	0.86	4	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	3.48	0.69	-	متوسط

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (4) إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (التطوير التنظيمي) قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.48)، وأحتل بعد تنظيم بيئة العمل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.58)، ، تلاه بعد التكنولوجيا بمتوسط حسابي (3.54)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد التخطيط ووضع الأهداف بمتوسط حسابي (3.50)، يلي ذلك في المرتبة الرابعة بعد الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (3.41)، وأخيراً احتل المرتبة الأخيرة بعد التدريب والتأهيل بمتوسط حسابي (3.37). وتدل النتائج على أن أبعاد متغير التطوير التنظيمي قد توافرت في الوزارات المبحوثة بدرجة مرتفعة ومتوسطة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي تصورات أفراد عينة الدراسة نحو القيم التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية ؟.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين عن أبعاد متغير القيم التنظيمية.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف لمعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
31-27	التعاون	3.42	0.86	4	متوسط
36-32	الولاء والانتماء	3.56	0.83	1	مرتفع
42-37	الشفافية	3.47	0.88	3	متوسط
47-43	الاهتمام بالموظفين	3.36	1.01	5	متوسط
52-48	الثقة المتبادلة	3.29	0.92	6	متوسط
57-53	الإبداع	3.50	0.91	2	مرتفع
62-58	العدالة	3.23	1.07	7	متوسط
67-63	المشاركة في صنع القرارات	3.10	1.09	8	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.37**	**0.80**	-	متوسط

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (5) إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد متغير (القيم التنظيمية) قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.37)، وأحتل بعد الولاء والانتماء المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56)، تلاه بعد الإبداع بمتوسط حسابي بلغ (3.50) ، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الشفافية بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، يلي ذلك في المرتبة الرابعة بعد التعاون بمتوسط حسابي (3.42)، ثم جاء في المرتبة التالية بعد الاهتمام بالموظفين بمتوسط حسابي (3.36)، تلاه بعد الثقة المتبادلة بمتوسط حسابي (3.29)، ثم جاء بعد العدالة بمتوسط حسابي (3.23)، وقد جاء في المرتبة الثامنة والأخيرة بعد المشاركة في صنع القرارات بمتوسط حسابي (3.10).

الإجابة عن السؤال الثالث: ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين التطوير التنظيمي والقيم التنظيمية السائدة في مراكز الوزارات الأردنية؟.

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط (بيرسون) لتحديد علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (6)

مصفوفة معاملات الارتباط بين التطوير التنظيمي وكل بعد من أبعاده والقيم التنظيمية وكل بعد من أبعادها.

المتغيرات المستقلة **المتغيرات التابعة**	بيئة العمل	التخطيط وضع الأهداف	التدريب والتأهيل	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي	التطوير التنظيمي
التعاون	*0.696	*0.606	*0.625	*0.641	*0.710	*0.778
الولاء والانتماء	*0.518	*0.554	*0.556	*0.542	*0.549	*0.645
الشفافية	*0.581	*0.648	*0.621	*0.601	*0.649	*0.735
الاهتمام بالموظفين	*0.591	*0.552	*0.575	*0.603	*0.646	*0.704
الثقة المتبادلة	*0.616	*0.584	*0.564	*0.591	*0.689	*0.723
الإبداع	*0.631	*0.663	*0.611	*0.571	*0.643	*0.738
العدالة	*0.635	*0.602	*0.568	*0.595	*0.638	*0.721
المشاركة في صنع القرارات	*0.685	*0.602	*0.617	*0.623	*0.665	*0.758
القيم التنظيمية	*0.738	*0.716	*0.705	*0.710	*0.772	*0.864

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.01).**

توضح النتائج الإحصائية في الجدول (6) درجات العلاقة الارتباطية بين التطوير التنظيمي والقيم التنظيمية بصورة بعدية منفردة، وبصورة كلية مجتمعة، حيث جاءت قيم المعاملات الارتباط معنوية وموجبة، وهذا يدل على مدى العلاقة الطردية القوية بين المتغير الكلي المستقل والمتغير الكلي التابع، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية

(0.864)، وبلغت قوة العلاقة الارتباطية على صعيد البعد المنفرد (الهيكل التنظيمي) (0.772) وهي أقوى علاقة ارتباطيه بين هذا البعد المستقل وبين المتغير الكلي التابع (القيم التنظيمية)، وكانت أيضاً قيم معاملات الارتباط لبقية الإبعاد المستقلة مرتفعة في علاقتها مع البعد التابع (القيم التنظيمية) حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية لبعد بيئة العمل (0.738) وللتخطيط ووضع الأهداف (0.716) وللتكنولوجيا(0.710) وللتدريب والتأهيل(0.705).

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (بيئة العمل) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج أن هناك علاقات ارتباط طردية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى علاقات الارتباط مع البعد التابع (التعاون)، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية (0.696)، في حين كانت اضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت المتغير المستقل (بيئة العمل) في المتغير التابع (الشفافية) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.581).

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (التخطيط ووضع الأهداف) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج أن هناك علاقات ارتباط طردية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى علاقات الارتباط مع البعد التابع (الإبداع)، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية (0.663)، في حين كانت اضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت المتغير المستقل (التخطيط ووضع الأهداف) في المتغير التابع (الاهتمام بالموظفين) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.552).

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (التدريب والتأهيل) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج أن هناك علاقات ارتباط طردية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى علاقات الارتباط مع البعد التابع (التعاون)، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية (0.625)، في حين كانت اضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت المتغير المستقل (التدريب والتأهيل) في المتغير التابع (الولاء والالتزام) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.556).

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (التكنولوجيا) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج أن هناك علاقات ارتباط طردية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى علاقات الارتباط مع البعد التابع (التعاون)، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية (0.641)، في حين كانت اضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت المتغير المستقل (التكنولوجيا) في المتغير التابع (الولاء والالتزام) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.542).

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج أن هناك علاقات ارتباط طردية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى علاقات الارتباط مع البعد التابع (التعاون)، حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية (0.710)، في حين كانت اضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) في المتغير التابع (العدالة) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.638).

وتشير جميع هذه العلاقات بين المتغيرات مجتمعة وبينها كأبعاد منفردة بأنها موجبة وطردية، وهذا يؤكد بان توافر التطوير التنظيمي يزيد من القيم التنظيمية ويعززها.

2.4 اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من اجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال (**Multicollinearity**) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (**VIF**) (**Variance Inflation Factor**) واختبار التباين المسموح (**Tolerance**) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (**VIF**) للقيمة (**10**) وقيمة اختبار التباين

المسموح (**Tolerance**) اكبر من (0.05) وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (**Normal Distribution**) باحتساب معامل الالتواء (**Skewness**) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) والجدول رقم (6) يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (7)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء.

المتغيرات المستقلة	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
بيئة العمل	2.422	0.413	0.780−
التخطيط ووضع الأهداف	2.361	0.424	0.857−
التأهيل والتدريب	2.534	0.395	0.604−
التكنولوجيا	2.061	0.485	0.722−
الهيكل التنظيمي	2.289	0.437	0.585−

نلاحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التباين (**VIF**) لجميع المتغيرات المستقلة تقل عن (10) وتتراوح ما بين (2.061− 2.534) وان قيم اختبار التباين المسموح به (**Tolerance**) تراوحت ما بين (0.395− 0.485) ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (**Multicollinarity**)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (**Skewness**) حيث كانت القيم أقل من (1) وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى:. لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير التنظيمي بإبعاده (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) على القيم التنظيمية بأبعادها (قيمة التعاون، قيمة الولاء والانتماء، قيمة الشفافية، قيمة الاهتمام بالموظفين، قيمة الثقة المتبادلة، قيمة الإبداع، قيمة العدالة، وقيمة المشاركة في صنع القرارات).

الجدول رقم (8)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		261.179	5	52.236		
الخطأ	0.755	84.916	541	0.157	*332.795	0.000
الكلي		346.095	546			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

توضح النتائج الإحصائية في الجدول (8) صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، وان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التطوير التنظيمي (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) في القيم التنظيمية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (332.795) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد التطوير التنظيمي كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (75.5%) من التباين في المتغير التابع (القيم التنظيمية).

مما سبق يقتضي رفض الفرضية الرئيسية الأولى بصورتها العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير التنظيمي بإبعاده (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) على القيم التنظيمية بأبعادها (قيمة التعاون، قيمة الولاء والانتماء، قيمة الشفافية، قيمة الاهتمام بالموظفين، قيمة الثقة المتبادلة، قيمة الإبداع، قيمة العدالة، وقيمة المشاركة في صنع القرارات).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتطوير التنظيمي (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) على قيمة التعاون.

الجدول رقم (9)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.627	255.669	5	51.134	181.879 *	0.000
الخطأ		152.098	541	0.281		
الكلي		407.767	546			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

توضح النتائج الإحصائية في الجدول (9) صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى، وان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التطوير التنظيمي (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) على قيمة التعاون، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (181.879) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$)، وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد التطوير التنظيمي كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (62.7%) من التباين في المتغير التابع (قيمة التعاون).

جدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التطوير التنظيمي بأبعاده المختلفة في قيمة التعاون.

أبعاد التطوير التنظيمي	B	الخطأ لمعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالةt
بيئة العمل	0.287	0.042	0.279	***6.819**	**0.000**
التخطيط ووضع الأهداف	0.050	0.043	0.047	1.163	0.245
التأهيل والتدريب	0.085	0.043	0.083	***1.983**	**0.048**
التكنولوجيا	0.216	0.042	0.192	***5.098**	**0.000**
الهيكل التنظيمي	0.326	0.040	0.323	***8.138**	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (10) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية (بيئة العمل، التدريب والتأهيل، والتكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) ذات تأثير في المتغير التابع (قيمة التعاون) اعتماداً على قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعدم وجود تأثير للمتغير الفرعي (التخطيط ووضع الأهداف) في المتغير التابع (قيمة التعاون) اعتمادا على قيم (t) المحسوبة البالغة (1.163) عند مستوى دلالة (0.245) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الجدول رقم (11)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بقيمة التعاون من خلال أبعاد التطوير التنظيمي كتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الهيكل التنظيمي	**0.504**	***23.519**	**0.000**
بيئة العمل	**0.593**	***10.937**	**0.000**
التكنولوجيا	**0.622**	***6.407**	**0.000**
التدريب والتأهيل	**0.626**	***2.499**	**0.013**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التطوير التنظيمي في قيمة التعاون ، يوضح الجدول رقم (11) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فقد أحتل بعد الهيكل التنظيمي المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 50.4% من التباين في المتغير التابع (قيمة التعاون)، تلاه متغير بيئة العمل الذي يفسر مع متغير الهيكل التنظيمي ما مقداره

(59.3%) من التباين في المتغير التابع (قيمة التعاون)، ثم جاء متغير التكنولوجيا الذي يفسر مع متغيري الهيكل التنظيمي وبيئة العمل ما مقداره (62.2%) من التباين في المتغير التابع (قيمة التعاون)، وأخيراً دخل متغير التدريب والتأهيل الذي يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (62.6%)من التباين في المتغير التابع (قيمة التعاون).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) للتطوير التنظيمي(بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) على قيمة الولاء والانتماء.

الجدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		157.763	5	31.553		
الخطأ	0.420	217.926	541	0.403	*78.329	0.000
الكلي		375.690	546			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).**

توضح النتائج الإحصائية في الجدول (12) صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية، وان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التطوير التنظيمي (**بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي**) في قيمة الولاء والانتماء، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (78.329) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05). كما يبين الجدول ذاته أن أبعاد التطوير التنظيمي كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (42.0%) من التباين في المتغير التابع (قيمة الولاء والانتماء).

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التطوير التنظيمي بأبعاده المختلفة في قيمة الولاء والانتماء.

أبعاد التطوير التنظيمي	B	الخطأ لمعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
بيئة العمل	0.060	0.050	0.061	1.194	0.233
التخطيط ووضع الأهداف	0.184	0.052	0.180	3.576	0.000
التدريب والتأهيل	0.163	0.052	0.165	3.164	0.002
التكنولوجيا	0.198	0.051	0.183	3.901	0.000
الهيكل التنظيمي	0.172	0.048	0.178	3.584	0.000

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية (التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، والتكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) ذات تأثير في المتغير التابع (قيمة الولاء والانتماء) اعتماداً على قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعدم وجود تأثير للمتغير الفرعي (بيئة العمل) في المتغير التابع (قيمة الولاء والانتماء) اعتمادا على قيم (t) المحسوبة البالغة (1.194) عند مستوى دلالة (0.233) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الجدول رقم (14)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بقيمة الولاء والانتماء من خلال أبعاد التطوير التنظيمي كتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التدريب والتأهيل	**0.310**	***15.636**	**0.000**
الهيكل التنظيمي	**0.379**	***7.792**	**0.000**
التكنولوجيا	**0.402**	***4.572**	**0.000**
التخطيط ووضع الأهداف	**0.418**	***3.909**	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التطوير التنظيمي في قيمة الولاء والانتماء ، يوضح الجدول رقم (14) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فقد أحتل بعد التدريب والتأهيل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (31.0%) من التباين في المتغير التابع (قيمة الولاء والانتماء)، تلاه متغير الهيكل التنظيمي الذي يفسر مع متغير التدريب والتأهيل ما مقداره (37.9%) من التباين في المتغير التابع (قيمة الولاء والانتماء)، ثم جاء متغير التكنولوجيا الذي يفسر مع متغيري التدريب والتأهيل والهيكل التنظيمي ما مقداره (40.2%) من التباين في المتغير التابع (قيمة الولاء والانتماء)، وأخيراً دخل متغير التخطيط ووضع الأهداف الذي يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (41.8%)من التباين في المتغير التابع (قيمة الولاء والانتماء).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير التنظيمي (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) على قيمة الشفافية.

الجدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

المصدر	**معامل R^2**	**مجموع المربعات**	**درجات الحرية**	**متوسط المربعات**	**قيمة F المحسوبة**	**مستوى دلالة F**
الانحدار	0.552	233.151	5	46.630	133.194 *	0.000
الخطأ		189.401	541	0.350		
الكلي		422.552	546			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

توضح النتائج الإحصائية في الجدول (15) صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة، وان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التطوير التنظيمي (**بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي**) في قيمة الشفافية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (133.194) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05). كما يبين الجدول ذاته أن أبعاد التطوير التنظيمي كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (55.2%) من التباين في المتغير التابع (قيمة الشفافية).

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التطوير التنظيمي بأبعاده المختلفة في قيمة الشفافية.

أبعاد التطوير التنظيمي	**B**	**الخطأ المعياري**	**Beta**	**قيمة t**	**مستوى دلالة t**
بيئة العمل	0.038	0.047	0.036	0.803	0.423
التخطيط ووضع الأهداف	0.270	0.048	0.249	**5.624**	**0.000**
التدريب والتأهيل	0.161	0.048	0153	**3.345**	**0.001**
التكنولوجيا	0.195	0.047	0.170	**4.119**	**0.000**
الهيكل التنظيمي	0.273	0.045	0.265	**6.095**	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (16) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية (التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، والتكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) ذات تأثير في المتغير التابع (قيمة الشفافية) اعتماداً على قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05). وعدم وجود تأثير للمتغير الفرعي (بيئة العمل) في المتغير التابع (قيمة الولاء

والانتماء) اعتمادا على قيم (t) المحسوبة البالغة (1.194) عند مستوى دلالة (0.423) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (17)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بقيمة الشفافية من خلال أبعاد التطوير التنظيمي كتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الهيكل التنظيمي	**0.422**	***19.936**	**0.000**
التخطيط ووضع الأهداف	**0.512**	***10.011**	**0.000**
التكنولوجيا	**0.540**	***5.769**	**0.000**
التدريب والتأهيل	**0.551**	***3.704**	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التطوير التنظيمي في قيمة الشفافية ، يوضح الجدول رقم (17) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فقد أحتل بعد الهيكل التنظيمي المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (42.2%) من التباين في المتغير التابع (الشفافية)، تلاه متغير التخطيط ووضع الأهداف الذي يفسر مع متغير الهيكل التنظيمي ما مقداره (51.2%) من التباين في المتغير التابع (قيمة الشفافية)، ثم جاء متغير التكنولوجيا الذي يفسر مع متغيري الهيكل التنظيمي والتخطيط ووضع الأهداف ما مقداره (54.0%) من التباين في المتغير التابع (قيمة الشفافية)، وأخيراً دخل متغير التدريب والتأهيل الذي يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (55.1%)من التباين في المتغير التابع (قيمة الشفافية).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير التنظيمي (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) على قيمة الاهتمام بالموظفين.

الجدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		285.012	5	57.002		
الخطأ	0.511	272.447	541	0.504	*113.190	0.000
الكلي		557.459	546			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

توضح النتائج الإحصائية في الجدول (18) صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة، وان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التطوير التنظيمي **(بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي)** في قيمة الاهتمام بالموظفين، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (113.190) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما يبين الجدول ذاته أن أبعاد التطوير التنظيمي كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (51.1%) من التباين في المتغير التابع (قيمة الاهتمام بالموظفين).

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التطوير التنظيمي بأبعاده المختلفة في قيمة الاهتمام بالموظفين.

أبعاد التطوير التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
بيئة العمل	0.169	0.056	0.141	***3.011**	**0.003**
التخطيط ووضع الأهداف	0.070	0.058	0.056	1.220	0.223
التدريب والتأهيل	0.127	0.058	0.106	***2.208**	**0.028**

التكنولوجيا	0.294	0.057	0.223	**5.168***	**0.000**
الهيكل التنظيمي	0.368	0.054	0.312	**6.868***	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (19) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية (بيئة العمل، التدريب والتأهيل، والتكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) ذات تأثير في المتغير التابع (قيمة الاهتمام بالموظفين) اعتماداً على قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05). وعدم وجود تأثير للمتغير الفرعي (التخطيط ووضع الأهداف) في المتغير التابع (قيمة الاهتمام بالموظفين) اعتمادا على قيم (t) المحسوبة البالغة (1.220) عند مستوى دلالة (0.223) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الجدول رقم (20)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بقيمة الاهتمام بالموظفين من خلال أبعاد التطوير التنظيمي كتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الهيكل التنظيمي	0.417	**19.757**	**0.000**
التكنولوجيا	0.483	**8.333**	**0.000**
بيئة العمل	0.503	**4.647**	**0.000**
التدريب والتأهيل	0.510	**2.756**	**0.006**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التطوير التنظيمي في قيمة الاهتمام بالموظفين، يوضح الجدول رقم (20) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فقد أحتل بعد الهيكل التنظيمي المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (41.7%) من التباين في المتغير

التابع (الاهتمام بالموظفين)، تلاه متغير التكنولوجيا الذي يفسر مع متغير الهيكل التنظيمي ما مقداره (48.3%) من التباين في المتغير التابع (قيمة الاهتمام بالموظفين)، ثم جاء متغير بيئة العمل الذي يفسر مع متغيري الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا ما مقداره (50.3%) من التباين في المتغير التابع (قيمة الاهتمام بالموظفين)، وأخيراً دخل متغير التدريب والتأهيل الذي يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (51.0%)من التباين في المتغير التابع (قيمة الاهتمام بالموظفين).

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير التنظيمي (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) على قيمة الثقة المتبادلة.

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.548	255.297	5	51.059	131.148*	0.000
الخطأ		210.625	541	0.389		
الكلي		465.922	546			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

توضح النتائج الإحصائية في الجدول (21) صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الخامسة، وان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التطوير التنظيمي **(بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي)** في قيمة **الثقة المتبادلة** ، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة

(131.148) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05). كما يبين الجدول ذاته أن أبعاد التطوير التنظيمي كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (54.8%) من التباين في المتغير التابع (قيمة الثقة المتبادلة).

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التطوير التنظيمي بأبعاده المختلفة في قيمة الثقة المتبادلة.

أبعاد التطوير التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
بيئة العمل	0.181	0.049	0.165	**3.667***	**0.000**
التخطيط ووضع الأهداف	0.122	0.051	0.107	**2.405***	**0.017**
التدريب والتأهيل	0.040	0.051	0.036	0.790	0.430
التكنولوجيا	0.202	0.050	0.168	**4.052***	**0.000**
الهيكل التنظيمي	0.413	0.047	0.383	**8.762***	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (22) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، والتكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) ذات تأثير في المتغير التابع (قيمة **الثقة المتبادلة**) اعتماداً على قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05). وعدم وجود تأثير للمتغير الفرعي (التدريب والتأهيل) في المتغير التابع (**الثقة المتبادلة**) اعتمادا على قيم (t) المحسوبة البالغة (0.790) عند مستوى دلالة (0.430) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (23)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بقيمة الثقة المتبادلة من خلال أبعاد التطوير التنظيمي كتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الهيكل التنظيمي	0.475	**22.186***	**0.000**
بيئة العمل	0.519	**7.052***	**0.000**
التكنولوجيا	0.541	**5.126***	**0.000**
التخطيط ووضع الأهداف	0.547	**2.819***	**0.005**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التطوير التنظيمي في قيمة الثقة المتبادلة، يوضح الجدول رقم (23) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فقد أحتل بعد الهيكل التنظيمي المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (47.5%) من التباين في المتغير التابع (**الثقة المتبادلة**)، تلاه متغير بيئة العمل الذي يفسر مع متغير الهيكل التنظيمي ما مقداره (51.9%) من التباين في المتغير التابع (قيمة **الثقة المتبادلة**)، ثم جاء متغير التكنولوجيا الذي يفسر مع متغيري الهيكل التنظيمي وبيئة العمل ما مقداره (54.1%) من التباين في المتغير التابع (قيمة **الثقة المتبادلة**)، وأخيراً دخل متغير التخطيط ووضع الأهداف الذي يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (54.7%)من التباين في المتغير التابع (قيمة **الثقة المتبادلة**).

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير التنظيمي (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) على قيمة الإبداع.

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة.

المصدر	معامل	مجموع	درجات	متوسط	قيمة F	مستوى دلالة F

	R^2	المربعات	الحرية	المربعات	المحسوبة	
الانحدار		252.745	5	50.549	*135.709	0.000
الخطأ	0.556	201.512	541	0.372		
الكلي		454.257	546			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

توضح النتائج الإحصائية في الجدول (24) صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرعية السادسة، وان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التطوير التنظيمي **(بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي)** في قيمة **الإبداع**، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (135.709) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما يبين الجدول ذاته أن أبعاد التطوير التنظيمي كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (55.6%) من التباين في المتغير التابع (قيمة **الإبداع**).

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التطوير التنظيمي بأبعاده المختلفة في قيمة الإبداع.

أبعاد التطوير التنظيمي	**B**	**الخطأ المعياري**	**Beta**	**قيمة t**	**مستوى دلالة t**
بيئة العمل	0.184	0.048	0.170	***3.804**	**0.000**
التخطيط ووضع الأهداف	0.313	0.050	0.277	***6.307**	**0.000**
التدريب والتأهيل	0.113	0.050	0.104	***2.274**	**0.023**
التكنولوجيا	0.118	0.049	0.099	***2.419**	**0.016**
الهيكل التنظيمي	0.241	0.046	0.226	***5.219**	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (25) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، والتكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) ذات تأثير في المتغير التابع (قيمة **الإبداع**) اعتماداً على قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (26)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بقيمة الإبداع من خلال أبعاد التطوير التنظيمي كتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التخطيط ووضع الأهداف	0.439	**20.664**	**0.000**
الهيكل التنظيمي	0.519	**9.519**	**0.000**
بيئة العمل	0.544	**5.392**	**0.000**
التكنولوجيا	0.552	**3.180**	**0.002**
التدريب والتأهيل	0.556	**2.274**	**0.023**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التطوير التنظيمي في قيمة الإبداع، يوضح الجدول رقم (26) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فقد أحتل بعد التخطيط ووضع الأهداف المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (43.9%) من التباين في المتغير التابع (**الإبداع**)، تلاه متغير الهيكل التنظيمي الذي يفسر مع متغير التخطيط ووضع الأهداف ما مقداره (51.9%) من التباين في المتغير التابع (قيمة **الإبداع**)، ثم جاء

متغير بيئة العمل الذي يفسر مع متغيري التخطيط ووضع الأهداف، والهيكل التنظيمي ما مقداره (54.4%) من التباين في المتغير التابع (قيمة **الإبداع**)، تلاه متغير التكنولوجيا الذي يفسر مع المتغيرات (التخطيط ووضع الأهداف، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل) ما مقداره (55.2%) من التباين في المتغير التابع (قيمة الإبداع)، وأخيراً دخل متغير التدريب والتأهيل الذي يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (55.6%)من التباين في المتغير التابع (قيمة **الإبداع**).

الفرضية السابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05) للتطوير التنظيمي (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف التدريب والتأهيل ، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) على قيمة العدالة.

الجدول رقم (27)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السابعة.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار		333.491	5	66.698	*122.082	0.000
الخطأ	0.530	295.570	541	0.546		
الكلي		629.061	546			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).**

توضح النتائج الإحصائية في الجدول (27) صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرعية السابعة، وان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التطوير التنظيمي **(بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي)** في قيمة **العدالة** ، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (122.082) عند مستوى دلالة (α ≤ 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05). كما يبين الجدول ذاته أن أبعاد التطوير التنظيمي كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (53.0%) من التباين في المتغير التابع (قيمة **العدالة**).

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التطوير التنظيمي بأبعاده المختلفة في قيمة العدالة.

أبعاد التطوير التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
بيئة العمل	0.300	0.059	0.235	***5.117**	**0.000**
التخطيط ووضع الأهداف	0.218	0.060	0.165	***3.634**	**0.000**
التدريب والتأهيل	0.033	0.060	0.026	0.556	0.579
التكنولوجيا	0.267	0.059	0.191	***4.518**	**0.000**
الهيكل التنظيمي	0.302	0.056	0.241	***5.397**	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (28) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، والتكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) ذات تأثير في المتغير التابع (قيمة **العدالة**) اعتماداً على قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$). في حين أن متغير التدريب والتأهيل لم يكن له تأثير في قيمة العدالة اعتمادا على قيمة (ت) المحسوبة البالغة (0.556) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.579$)، وهي غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الجدول رقم (29)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بقيمة العدالة من خلال أبعاد التطوير التنظيمي كتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الهيكل التنظيمي	0.407	***19.342**	**0.000**
بيئة العمل	0.486	***9.146**	**0.000**
التكنولوجيا	0.516	***5.766**	**0.000**
التخطيط ووضع الأهداف	0.530	***4.039**	**0.002**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التطوير التنظيمي في قيمة **العدالة** ، يوضح الجدول رقم (29) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فقد أحتل بعد الهيكل التنظيمي المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (40.7%) من التباين في المتغير التابع (**العدالة**)، تلاه متغير بيئة العمل الذي يفسر مع متغير الهيكل التنظيمي ما مقداره (48.6%) من التباين في المتغير التابع (قيمة **العدالة**)، ثم جاء متغير التكنولوجيا الذي يفسر مع متغيري الهيكل التنظيمي وبيئة العمل ما مقداره (51.6%) من التباين في المتغير التابع (قيمة **العدالة**)، وأخيراً دخل متغير التخطيط ووضع الأهداف الذي يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (53.0%)من التباين في المتغير التابع (قيمة **العدالة**).

الفرضية الثامنة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير التنظيمي (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) على قيمة المشاركة في صنع القرارات.

الجدول رقم (30)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثامنة.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.568	382.009	5	76.402	*153.214	0.000
الخطأ		269.776	541	0.499		
الكلي		651.786	546			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

توضح النتائج الإحصائية في الجدول (30) صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثامنة، وان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التطوير التنظيمي **(بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل**

التنظيمي) في قيمة **المشاركة في صنع القرارات** ، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (153.214) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما يبين الجدول ذاته أن أبعاد التطوير التنظيمي كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (58.6%) من التباين في المتغير التابع (قيمة **المشاركة في صنع القرارات)**.

جدول رقم (31)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التطوير التنظيمي بأبعاده المختلفة في قيمة المشاركة في صنع القرارات.

أبعاد التطوير التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
بيئة العمل	0.386	0.056	0.296	**6.884**	**0.000**
التخطيط ووضع الأهداف	0.106	0.057	0.079	1.851	0.065
التدريب والتأهيل	0.123	0.057	0.095	**2.150**	**0.032**
التكنولوجيا	0.267	0.057	0.187	**4.715**	**0.000**
الهيكل التنظيمي	0.308	0.053	0.242	**5.776**	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (31) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية (بيئة العمل، التدريب والتأهيل، والتكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) ذات تأثير في المتغير التابع (قيمة **المشاركة في صنع القرارات)** اعتماداً على قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). في حين أن متغير التخطيط ووضع الأهداف لم يكن له تأثير في قيمة **المشاركة في صنع القرارات** اعتمادا على قيمة (ت) المحسوبة البالغة (1.851) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.065$)، وهي غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

الجدول رقم (32)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بقيمة المشاركة في صنع القرارات من خلال أبعاد التطوير التنظيمي.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
بيئة العمل	0.470	**21.965**	**0.000**
الهيكل التنظيمي	0.547	**9.649**	**0.000**
التكنولوجيا	0.577	**6.193**	**0.000**
التدريب والتأهيل	0.583	**2.908**	**0.004**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التطوير التنظيمي في قيمة المشاركة في صنع القرارات ، يوضح الجدول رقم (32) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فقد أحتل بعد بيئة العمل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (47.0%) من التباين في المتغير التابع (المشاركة في صنع القرارات)، تلاه متغير الهيكل التنظيمي الذي يفسر مع متغير بيئة العمل ما مقداره (54.7%) من التباين في المتغير التابع (قيمة المشاركة في صنع القرارات)، ثم جاء متغير التكنولوجيا الذي يفسر مع متغيري الهيكل التنظيمي وبيئة العمل ما مقداره (57.7%) من التباين في المتغير التابع (قيمة المشاركة في صنع القرارات)، وأخيراً دخل متغير التدريب والتأهيل الذي يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (58.3%)من التباين في المتغير التابع (قيمة المشاركة في صنع القرارات).

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو القيم التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي).

الجدول رقم (33)

نتيجة اختبار (T.test) للتعرف على أثر النوع الاجتماعي على القيم التنظيمية

أبعاد متغير النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
ذكر	**3.41**	**0.84**	**1.437**	**545**	**0.151**
أنثى	**3.30**	**0.71**			

يتضح من الجدول (33) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو القيم التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، اعتمادا على عدم معنوية قيمة (T) المحسوبة البالغة (1.437) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (34)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو القيم التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع لمربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	17.524	3	5.841	**9.653***	**0.000**
	داخل المجموعات	328.571	543	0.605		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	2.845	3	0.948	1.500	0.214
	داخل المجموعات	343.250	543	0.632		
الخبرة	بين المجموعات	6.834	3	2.278	**3.646***	**0.013**
	داخل المجموعات	339.261	543	0.625		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	10.143	3	3.381	**5.465***	**0.001**
	داخل المجموعات	335.952	543	0.619		

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (34) إلى انه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين **نحو القيم التنظيمية** تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي) وذلك اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول ذاته المعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). في حين أظهرت النتائج عدم وجود

فروق بين تصورات المبحوثين للقيم التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، اعتمادا على عدم معنوية قيمة (F) المحسوبة البالغة (1.500) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq .05$).

ولتحديد مصادر الفروق، فقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات المستقلة ، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

أ -متغير العمر

جدول رقم (35)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على القيم التنظيمية حسب متغير العمر.

فئات متغير العمر	المتوسط الحسابي	25 سنة فأقل	26-35سنة	36-45سنة	أكثر من 46 سنة
25 سنة فأقل	3.56	-	*0.43	0.09	0.11
26-35 سنة	3.13	-	-	*0.34	*0.32
36-45 سنة	3.47	-	-	-	0.02
اكثر من 46 سنة	3.45	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

توضح النتائج الإحصائية في الجدول (35) أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من فئة (25 سنة فأقل) وفئة (26-35 سنة) ولصالح فئة (25 سنة فأقل) وقد بلغ فرق المتوسطات (0.43) وهو معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). ووجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من فئة (26-35 سنة) وفئة (36-45 سنة) ولصالح فئة (36-45 سنة) وقد بلغ فرق المتوسطات (0.34) وهو معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).ووجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من فئة (26-35 سنة) وفئة (أكثر من 46 سنة) ولصالح فئة (أكثر من 46 سنة) وقد بلغ فرق المتوسطات (0.32) وهو معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول رقم (36)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على القيم التنظيمية حسب متغير الخبرة.

فئات متغير لخبرة	المتوسط	5سنوات فاقل	6–10 سنوات	11–15 سنة	أكثر من 16 سنة
5 سنوات فاقل	3.41	–	0.26	0.03	0.02
6–10 سنوات	3.15	–	–	0.29	*0.28
11–15 سنة	3.44	–	–	–	0.01
أكثر من 16 سنة	3.43	–	–	–	–

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

توضح النتائج الإحصائية في الجدول (36) أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من فئة (أكثر من 16 سنة) والفئة (6–10 سنوات) ولصالح الفئة (أكثر من 16 سنة) وقد بلغ فرق المتوسطات (0.28) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

ج– المستوى الوظيفي:

جدول رقم (37)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على القيم التنظيمية حسب متغير المستوى الوظيفي.

فئات متغير المستوى الوظيفي	**المتوسط الحسابي**	**مدير**	**مساعد مدير**	**رئيس قسم**	**موظف**
مدير	3.49	–	0.07	0.09	0.22
مساعد مدير	3.56	–	–	0.02	0.29
رئيس قسم	3.58	–	–	–	*0.31
موظف	3.27	–	–	–	–

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).**

يتضح من المعطيات الإحصائية في الجدول (37) أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من فئة (رئيس القسم) وفئة (الموظف) ولصالح فئة (رئيس القسم) وقد بلغ فرق المتوسطات (0.31) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

3.4 مناقشة النتائج:

فيما يلي عرضا لمناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة.

١. توصلت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (التطوير التنظيمي) قد جاءت متوسطة، وأحتل بعد تنظيم بيئة العمل المرتبة الأولى، تلاه بعد التكنولوجيا، وجاء في المرتبة الثالثة بعد التخطيط ووضع الأهداف، يلي ذلك في المرتبة الرابعة بعد الهيكل التنظيمي، وأخيراً احتل المرتبة الأخيرة بعد التدريب والتأهيل. وتدل النتائج على أن أبعاد متغير التطوير التنظيمي قد توافرت في الوزارات المبحوثة. وقد تعزى تلك النتيجة إلى أن الوزارات المبحوثة تقوم بالتخطيط من اجل التغيير، وتطوّر استراتيجياتها وتوفر الإمكانات المادية والبشرية بغية تحقيق أهدافها، والتكيف مع المتغيرات والمستجدات البيئية، من خلال مراجعة وتحديث الأنظمة والتعليمات، ومراجعة إجراءات العمل وتحديثها بهدف تقليل الروتين وزيادة نسبة المرونة في العمل، كما تعمل الوزارات المبحوثة على تدريب وتطوير المورد البشرية من خلال توفير البرامج التدريبية التأهيلية التي تسهم في رفع مستوى الأداء الفردي والمؤسسي، هذا إلى جانب تحديث وتطوير الوصف الوظيفي بشكل مستمر وتوافقه مع المهام الوظيفية للموظفين، وقيامها بمراجعة الهيكل التنظيمي لجعله مرناً بصورة توضح قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، وتفويض الصلاحيات من أجل تسهيل إجراءات العمل.

وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العزيزي، 2007) التي بينت نتائجها أنّ هناك مستوى متوسط من الفعالية لبرامج التطوير الإداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان. كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (آل سعود، 2003) التي أشارت نتائجها إلى وجود اتجاهات ايجابية لمديرين نحو التطوير التنظيمي. ونتائج دراسة (الكثيري، 2003) التي بينت

نتائجها أن درجة التطوير الإداري في كليات التربية من وجهة نظر القادة الإداريين كانت بدرجة عالية على جميع مجالات الدراسة. ونتائج دراسة (اللوزي، 2002) التي كان من ابرز نتائجها أن مستوى التطوير الإداري في القطاع العام الأردني مرتفع نسبياً. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جيفري وزانج(Jeffrey,Straussmanand ,mengzhong zhang,2001) التي أشارت نتائجها إلى تدني محصلة الجهود المبذولة في مجال التطوير الإداري ،وذلك لغياب المسالة الفعالة عن الأداء في ظل غياب معايير محددة للأداء المؤسسي ،وكذلك الاهتمام الكبير بالتدريب باعتباره مظهرا رئيس لجهود التطوير الإداري.

٢. كما توصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد متغير (القيم التنظيمية) قد جاءت متوسطة، وأحتل بعد الولاء والانتماء المرتبة الأولى، تلاه بعد الإبداع ، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الشفافية، يلي ذلك في المرتبة الرابعة بعد التعاون، ثم جاء في المرتبة التالية بعد الاهتمام بالموظفين، تلاه بعد الثقة المتبادلة، ثم جاء بعد العدالة، وقد جاء في المرتبة الثامنة والأخيرة بعد المشاركة في صنع القرارات. وهذا يدل على توافر القيم التنظيمية لدى الموظفين العاملين في الوزارات المبحوثة، حيث تسود روح الولاء والانتماء بين الموظفين في الوزارات المبحوثة ويتم انجاز الأعمال خلال وقت العمل الرسمي وبالشكل المطلوب وبما يدعم استراتيجيات الوزارات نحو تحقيق متطلبات العمل بكفاءة وفاعلية عالية. وفيما يتعلق بقيم الإبداع فان بعض العاملين في الوزارات المبحوثة يمتلكون أفكار إبداعية لتطوير العمل يتم دعمها وتبنيها من قبل الإدارة العليا. هذا إلى جانب قيام الوزارات المبحوثة بتوضيح تشريعات العمل ومراقبة أعمال الإدارة والمالية فيها، وتوفير أدلة لتسيير إجراءات العمل والتعامل مع شكاوي وملاحظات المراجعين بشفافية، كما تسود قيم التعاون بين الموظفين من اجل تحقيق أهداف وزاراتهم، وبالنسبة

للعلاقات بين الموظفين فيمكن القول بأنها طيبة وايجابية، وخاصة علاقاتهم بالإدارة العليا التي تعمل على تحسس مشاكل الموظفين وحلها بالإضافة إلى نجاحها في حل مشاكل العمل، وبخصوص العدالة بين الموظفين فيمكن القول بأنه تسود العدالة بصورة مقبولة بين الموظفين ويتساوى بعض الموظفين أمام القانون. كما يشارك بعض الموظفين في صنع القرارات الإدارية وخاصة القرارات في المستويات الدنيا. وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العتيبي، 2008) التي بينت نتائجها إن اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم كانت ايجابية. كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الأحمدي، 2007) التي أشارت نتائجها إلى توافر القيم التنظيمية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية وبدرجات متفاوتة. وتتفق كذلك نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (البنوي، 2005) التي كان من ابرز نتائجها إن تصورات المبحوثين لإبعاد الالتزام بالقيم التنظيمية في الوزارات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة. ونتائج دراسة (الحنيطة، 2003) التي بينت نتائجها أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة. ونتائج دراسة (التويجر، 2003) التي توصلت إلى توافر القيم التنظيمية في الوزارات الأردنية. ونتائج دراسة (الزومان، 2001) التي أظهرت نتائجها توافر قيم العدالة وفرق العمل في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية. ونتائج دراسة (العضايلة، 1996) التي بينت توافر عدد من القيم التنظيمية من بينها قيم فرق العمل في المؤسسات المبحوثة في الأردن والسعودية. ونتائج دراسة مانكوني سموك (Mancheno-Smoak 2009,) التي بينت نتائجها ارتفاع المشاركة الجماعية للموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية، ونتائج دراسة كابنوف وآخرون (Kabanoff,Daly,2000) التي بينت نتائجها أن قيم المشاركة هي القيم السائدة في المنظمات الاسترالية.

٣. وقد أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي والقيم التنظيمية بصورة بعدية منفردة، وبصورة كلية مجتمعة، حيث جاءت قيم معاملات الارتباط معنوية وموجبة، وهذا يدل على مدى العلاقة الطردية القوية بين المتغير الكلي المستقل والمتغير الكلي التابع. وهذا معناه أن التطوير التنظيمي قد عمل على تعزيز القيم التنظيمية في الوزارات المبحوثة.
٤. وقد أشارت النتائج إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التطوير التنظيمي (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) في القيم التنظيمية.
٥. وقد أشارت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التطوير التنظيمي (بيئة العمل، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) على قيمة التعاون. وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التخطيط ووضع الأهداف على قيمة التعاون وهذا يمكن تفسيره إلى أن التعاون مرتبط بسلوكيات الأفراد ومشاعرهم تجاه بعضهم البعض.
٦. كما توصلت النتائج إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التطوير التنظيمي (التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) في قيمة الولاء والانتماء وهذا معناه أن أبعاد التطوير التنظيمي المشار إليها قد عززت قيمة الولاء والانتماء لدى الموظفين في الوزارات المبحوثة من خلال توفير السبل الكفيلة بأداء مهام العمل دون وجود مشاكل كثيرة في العمل. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد بيئة العمل في قيمة الولاء والانتماء، ومرد ذلك للتأثير الفعال لعوامل التطوير التنظيمي الأخرى في تعزيز قيمة الولاء والانتماء لدى الموظفين.
٧. وقد أشارت النتائج كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التطوير التنظيمي (التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) في قيمة الشفافية، وهذا يمكن تفسيره كون أبعاد التطوير التنظيمي

ساهمت في رفع مستوى الشفافية في إجراءات العمل، وزيادة مشاركة العاملين في مناقشة قضايا العمل بصراحة ووضوح . وقد أشارت النتائج كذلك إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد بيئة العمل في قيمة الشفافية، وهذا مرده إلى الدور الفعال لأبعاد التطوير التنظيمي في تعزيز قيمة الشفافية.

٨. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التطوير التنظيمي (بيئة العمل، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) في قيمة الاهتمام بالموظفين، وهذا معناه نجاح سياسات التطوير التنظيمي المتبعة في الوزارات المبحوثة تعزيز قيمة الاهتمام بالموظفين الذين يشكلون المورد البشري الأهم في تحقيق أهداف ورؤية ورسالة الوزارات المبحوثة. وقد توصلت النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التخطيط ووضع الأهداف في قيمة الاهتمام بالموظفين وقد يفسر ذلك إلى عدم تضمين خطط الوزارات المبحوثة ببرامج تدعو إلى الاهتمام بالموظفين كون ذلك يتعلق بسلوكيات الإدارة تجاه الموظفين التي لا تحتاج إلى وضع خطط خاصة بتلك القيمة.

٩. كما أشارت النتائج إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التطوير التنظيمي (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) في قيمة الثقة المتبادلة وهذا معناه الدور الفعال لسياسات التطوير التنظيمي في تعزيز قيمة الثقة المتبادلة بين الإدارة بكافة مستوياتها والموظفين. وقد أشارت النتائج كذلك إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب والتأهيل في قيمة الثقة المتبادلة، وهذا يدل على عدم احتواء البرامج التدريبية على ما يعزز قيمة الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.

١٠. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التطوير التنظيمي (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) في قيمة الإبداع، وهذا معناه تبني الوزارات

المبحوثة الأفكار الإبداعية لدى الموظفين بما يطور ويحسن الأداء الفردي والمؤسسي.

١١. وقد دلت النتائج إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التطوير التنظيمي (بيئة العمل، التخطيط ووضع الأهداف، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) في قيمة العدالة، وقد يعود ذلك إلى تطوير سياسات الإدارة العليا في الوزارات المبحوثة بما يحقق العدالة النسبية بين الموظفين. وتوصلت النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب والتأهيل في قيمة العدالة، فالعدالة بين الموظفين سلوك يتعلق بالإدارة على اختلاف مستوياتها في تحقيق العدالة بين الموظفين.

١٢. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التطوير التنظيمي (بيئة العمل، التدريب والتأهيل، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) في قيمة المشاركة في صنع القرارات، وهذا يمكن رده إلى زيادة مستوى مشاركة الموظفين في صنع القرارات الإدارية في الوزارات المبحوثة كون ذلك يزيد من فاعلية القرارات. في حين أن النتائج أشارت إلى أن متغير التخطيط ووضع الأهداف لم يكن له تأثير في قيمة المشاركة في صنع القرارات كون ذلك مرتبط بسياسات الإدارة في إشراك الموظفين في صنع القرارات ولا علاقة للخطط طويلة الأجل الموضوعة من قبل الإدارة في ذلك.

١٣. وقد بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو القيم التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. وهذا معناه توافق أفراد العينة في الرأي حول القيم التنظيمية بغض النظر عن نوعهم الاجتماعي. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (البنوي ،2005) و(الطراونة والصرايرة، 2000) و(السالم والرويح، 1999) التي توصلت إلى أن هناك اختلاف في القيم التنظيمية تبعا لمتغير النوع الاجتماعي.

١٤. كما توصلت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو القيم التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي). في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للقيم التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي وهذا معناه اتفاق أفراد العينة في الرأي حول القيم التنظيمية بغض النظر عن مستواهم التعليمي، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البنوي، 2005) التي بينت نتائجها وجود فروق في تصورات أفراد العينة نحو القيم التنظيمية تعود لمتغير المؤهل العلمي. وبالنسبة لمتغير العمر كانت مصادر الفروق بين الفئات(25 سنة فأقل) و(26–35 سنة) ولصالح فئة (25 سنة فأقل) وقد يعود ذلك لحداثة تعيين هذه الفئة من الموظفين الذين يتسمون بالحماس والعطاء، ووجود فروق بين الفئات (26–35 سنة) و(36–45 سنة) ولصالح فئة (36–45 سنة) وقد يعود ذلك إلى حرص هذه الفئة على الالتزام بالقيم التنظيمية، ووجود فروق بين الفئات (26–35 سنة) و(أكثر من 46 سنة) ولصالح فئة (أكثر من 46 سنة) وقد يكون السبب في ذلك مرده إلى الخبرة الطويلة للموظفين في هذه الفئة ومعرفتهم بالجوانب التي تساهم في تعزيز القيم التنظيمية. أما متغير الخبرة فقد كانت مصادر الفروق بين الفئات (أكثر من 16 سنة) و(6–10 سنوات) ولصالح الفئة (أكثر من 16 سنة) وقد يعود ذلك لحرصهم على الحفاظ على مكتسبات الوظيفة كون غالبيتهم يشغلون وظائف إشرافية مما يدفعهم إلى الالتزام بالقيم التنظيمية. في حين أن متغير المستوى الوظيفي فقد بينت النتائج أن مصادر الفروق بين الفئات (رئيس القسم) و(الموظف) ولصالح فئة (رئيس القسم). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البنوي، 2005) التي بينت نتائجها وجود فروق في تصورات أفراد العينة نحو القيم التنظيمية تعود لمتغيرات (المسمى الوظيفي، الخبرة)، ونتيجة

دراسة (موافي، 2007) التي أشارت نتائجها إلى وجود اختلاف في آراء أفراد العينة نحو القيم التنظيمية تبعا لمتغير الخبرة.

4.4 التوصيات:

اعتمادا على النتائج السابقة، تقدم الدراسة الحالية التوصيات التالية:

١. العمل على تعزيز احتياجات تدريبية أفضل للموظفين، والكفيلة بتحسين مستوى أدائهم، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في الأداء.
٢. مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي في الوزارات المبحوثة بما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل أفضل وبما ينعكس على الموظفين بصورة ايجابية.
٣. بهدف تعزيز القيم التنظيمية بصورة أفضل من تلك التي توصلت إليها نتائج الدراسة الحالية، توصي الدراسة بمراجعة أنظمة الحوافز المادية والمعنوية المطبقة في الوزارات المبحوثة.
٤. العمل على تفويض الصلاحيات للموظفين العاملين في الوزارات المبحوثة بهدف رفع مستوى الأداء وتقليل الروتين وزيادة المرونة في الأداء.
٥. العمل على تطوير السياسات الإدارية المتبعة في الوزارات المبحوثة لتحقيق مستوى جيد من العدالة بين الموظفين.
٦. اعتماد سياسة الباب المفتوح في الوزارات المبحوثة، وعقد الاجتماعات الدورية مع الموظفين وتلمس احتياجاتهم وحل مشاكلهم لزيادة الثقة المتبادلة بين الإدارة على اختلاف مستوياتها الإدارية والموظفين العاملين في الوزارات المبحوثة، وتعزيز قيم التعاون والاهتمام بالموظفين.
٧. الاهتمام بالعاملين وتوفير السبل التي تضمن لهم الحياة الكريمة وأن تسير الإجراءات الكفيلة بالاهتمام بهم ؛ فالأفراد هم محور التطوير وهم ركيزة أساسية منه .

٨. العمل على إعداد الخطط ووضع الأهداف بشكل ينسجم والإمكانات الإدارية والمالية .

٩. إجراء مزيدا من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية لتشمل مجتمعات وعينات أخرى في المجتمع الأردني للاستفادة من نتائجها وتعميم توصياتها.

المراجع.

أ- المراجع العربية:

ابو النصر،مدحت، (2007) ، **إدارة وتنمية الموارد البشرية**، ط1 ، دار النيل العربية ، القاهرة ، مصر.

الأحمدي، وفاء ،(2007)، **دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.

ارتيمة ، ماجدة سليمان، (2005)، **شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم ، دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية** ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، الأردن.

آل السعود ، نواف بن سعد، (2003)، **اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي ، دراسة مسحية على العيادات الأمنية في الدفاع المدني في الرياض وجدة** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربي للعلوم الأمنية ، الرياض.

برقاوي، نزيه، (1988) ، الشفافية في عمليات التخاصية ، **مجلة أخبار التخاصية** ، مجلد1 ، عدد5 ص 32.

البنوي، نسرين عبداللطيف، (2005)، **اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الاردنية نحو الالتزام بالقيم الثقافية (الاجتماعية والتنظيمية): دراسة ميدانية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة ، الأردن .

التويجر، أنس، (2003)، **القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فعالية المديرين في الوزارات الأردنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة، الأردن.

حداد، فريد ،(2000)، **واقع فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، الأردن.

الحربي، عبد الله، (2001)، **مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية علي المؤسسات العامة بمحافظة جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

الحنيطة ، خالد بن عبدالله ،(2003)، **القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض .

الحوامدة، نضال ، والكساسبة، محمد،(2000) ، أثر الثقة التنظيمية في تعزيز القيم التنظيمية في صنع القرار على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، دراسة ميدانية ، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات** ، سلسة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد15، عدد6 ،ص141-196.

خرابشة ، عبد،(1997)، **الشفافية في الخدمة المدنية ، تجربة ديوان المحاسبة** ، الأسبوع العلمي الخامس ، مجلد 2 ، ص 122- 147 الجمعية العلمية الملكية ، الأردن.

الخضرا واخرون ، بشير ،(1995)،**السلوك التنظيمي** ،ط1،المكتبة الوطنية ،الاردن .

خطاب، عايدة السيد ، (1998)، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل :دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية ، **مجلة العلوم الإدارية** ، العدد 13 ،ص 196-221 جامعة الملك سعود، الرياض .

خياط، حنان، (2009)، **دور إدارة التطوير الإداري في بناء القدرات الإبداعية: دراسة ميدانية على شطر الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.

الراجحي ، هاني بن ناصر، (2003)، **التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي بإدارة الجوازات بمنطقة الرياض** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الأمير نايف للعلوم الأمنية ، الرياض.

رفعت الفاعوري ، (2001) ، **تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية: دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار** ، المؤتمر الثاني للإدارة العربية نوفمبر ، القاهرة ، مصر.

الزهراني ، عبدالله احمد، (2009)، نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية ، رسالة ماجستير منشورة كلية التربية جامعة ام القرى.

الزومان، موضي محمد ،(2001)، **أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات الديرين نحو التغير التنظيمي** ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

السالم، مؤيد والرويح، سنان، (1999)، القيم الإدارية للمدير الصناعي في العراق، **مجلة أبحاث اليرموك**، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (15)، عدد(1) ص 9-33.

السعايدة ،منصور وخرابشة، عبد (2003)،اثر التطوير الإداري على أداء ديوان المحاسبة الأردني ،مجلة مؤتة ،للبحوث والدراسات م(18) ع(4) 117-150.

السلطان، محمد سعيد، (2002)، **السلوك التنظيمي في المنظمات: فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل** ،دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

سلمان، أحمد عيسى ، (2004)، **تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، مصر.

السيد ، محمود محمد ، (2002) ، تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة : دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعي، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، كلية التجارة بجامعة عين شمس ، العدد الثاني، مصر ص 573 – 594.

الشادي، حمد بن فرحان ،(2005) ، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

شرار ، نايف بكر ضيف الله، (2006)، **أثر العوامل التنظيمية والتكنولوجية والمادية في جهود التطوير التنظيمي في الجهاز الحكومي بدولة الكويت : دراسة ميدانية على وحدات التطوير التنظيمي** ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مؤتة ، الأردن.

الشماع ،خليل ، حمود ، خضير كاظم ، (2000) ، **نظرية المنظمة** ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، عمان.

شوشة،احمد إبراهيم ،(1999)،**اثر التطوير الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات لدى العاملين في وزارة الشؤون القانونية** ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الشيخ، علي، (1997)، **الشفافية في الخدمة المدنية** ، تجربة وزارة التنمية الإدارية ، الأسبوع العلمي الخامس ، الجمعية العلمية الملكية.

صالح ، صالح احمد ، (2003)، **قراءات في التنمية والتطوير الإداري** ،ط2 ، دار شموع الثقافة ، الزاوية، ليبيا.

الصفيان، محمد بن عبد الله، (2003)، **علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية** ،رسالة ماجستير غير منشورة ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض .

الصيرفي، محمد ، (2007)، **السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية"** ، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

الطجم، عبدالله بن عبد الغني ،(2003)، **السلوك التنظيمي: المفاهيم – النظرية- التطبيقات**، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية.

الطراونة ،محمد ابراهيم ، (2006) ، **أثر الإصلاح الإداري في التنمية التجربة الأردنية**، ط1 ، دار اليراع ،عمان ، الأردن .

الطراونة، تحسين ، والصرايرة، اكثم، (2000)، أولوية القيم لدى موظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك: دراسة ميدانية، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات** ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مجلد 15، العدد6.

عباس، سهيلة ، والزاملي، علي، (2004)، التطوير التنظيمي وجودة حياة العمل، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 43، السنة السابعة، ص 59 – 105 .

عبوي، زيد منير ، (2006) ، **التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته** ، ط1، دار أسامة ، عمان ، الأردن.

العتيبي ، سعد هويدي ، (2008)، **اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وأثرها على رضاهم الوظيفي** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مؤتة ، الأردن.

العديلي، ناصر محمد، (1995)، **السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كل مقارن** ، معهد الادارة العامة ، المملكة العربية السعودية.

العزيزي، عبدالله، (2007)، **تقييم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته في مراكز الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية بسلطنة عُمان** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

العميان، محمود، (2002)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

العواملة، نائل ، (1992)، التغيير والتطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن: دراسة ميدانية، **مجلة أبحاث اليرموك،** سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد(8)، عدد(2).

فرانسيس،ديفيو ودكوك، (1995)، **القيم التنظيمية** ، " ترجمة: عبدالرحمن الهيجان" ، الرياض، معهد الإدارة العامة.

الفياض ، محمود (1995) ، **أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، الأردن .

القريوتي، محمد قاسم ،(2003) ، **السلوك التنظيمي**، ط2، دار الشروق للنشر، عمان الأردن.

القريوتي، محمد قاسم ،و العنزي ، عوض خلف (2004) ،جهود التطوير الإداري في الكويت ، **مجلة الإدارة العامة** ، المجلد (44) ، العدد 3 ،ص573-617.

القريوتي، محمد قاسم، (2002)، **الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق** ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.

الكبيسي ، عامر ، (2006)، **التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة** ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة .

الكثري ، عمر بن سعيد ، (2003) ،**واقع التطوير الإداري في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر القادة الإداريين ورؤساء الأقسام فيها** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية تربية ، جامعة اليرموك .

كنعان ، نواف ،(2003)،اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق ،ط 5 ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان –الاردن.

اللوزي ،موسى سلامة ، (2002) ، السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن ، دراسة ميدانية ، **مجلة دراسات العلوم الإدارية** ، الجامعة الأردنية، مجلد (29) ، عدد (1) ،ص98-117.

اللوزي ، موسى ، (2000)، **التنمية الدراية المفاهيم والأسس والتطبيقات**، ط1 ، دار وائل ، عمان ، الأردن.

اللوزي، موسى، (2003)، **التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة "** ، ط2، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المبيضين، ميساء يونس ، (2003)، **أثر عوامل التغير التنظيمي على الأداء في شركة الاتصالات الأردنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مؤتة ، الأردن.

محمود ، خضير كاظم ، (2002)، **السلوك التنظيمي** ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

المربع، صالح، (2004)، **التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

مسلم، سلطان، (2005)، **أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

المعايطة، ايمان عبدالكريم،(2005)، **الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية وأثرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الوزارات الاردني** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة ، الأردن.

المعجم الوسيط

المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، (2007)، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية** ، ط1 ، المكتبة العصرية ، المنصورة، مصر.

موافي، رائدة عبدالعزيز،(2007)، **أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الأردن.

النبهان، محمد ،(2001)، **أثر القيم الدينية في استقرار الأسرة في المجتمعات الأسرية في أزمة القيم ودور الأسرة في تطور المجتمع المعاصر** ، أكاديمية المملكة المغربية، الرباط، المغرب.

نعماني ، عبد المحسن ، (2001)، **أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي مع التطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى**، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التجارة جامعة عين شمس ،مصر.

ب- المراجع الأجنبية:

Aiken mike, (2003),Managing By values ,Journal Of Managing Development , Vol.(121),No (2),Spain,Mcb pp 101-117 .

Alderfer,C. P., (1977) “ Organization Development”, **Annual Review of Psychology**, Vol. 81, No. 3, pp. 219 – 227.

Brown, Donald, R (2006), **An Experimental Approach to Organization**

Candee, V , (1986), **Values: The New Book of Knowledge**, Connecticut: Crolier Iinc.

Cooper, T. (1982), **The Responsible Administer: An Approach to Ethics for the Administrative Role**, London: National Univ. Public.

Cusick , A, (2005) , Organizational Development Facilitates Effective Regulation Compliance , **Leadership & Organization Development Journal**, Vol(4), No(2) , pp.413-429 .

David Cooper .(2004)Organizational Change :from public to private sector A UK based reflective Case Study .**The Journal of American Academy of business**. Vol .61.no .3 pp .56-62 ..

Development. Pearson education, Inc., New Jersey.

Els Breugelmans& Josée Bloemer& Annouk Lievens, (2005), The nature and Impact Of Personal Value's, Organizational Value's And Value Congruence On Customer Service Satisfaction, **Journal of Business Ethics**, 28 (1) pp. 271- 288 .

Fernch, W., (1985) " **The Emergence and Early History of Organization Development with Reference to Influences upon and Interactions among some of the Key Actors, in: Contemporary Organization Development, Current Thinking Applications**, Edited by D. D. Warrick, Scott, Glenview, lllionois,.

Gosée Bloemer& Annouk Lievens, (2005), **Values Espoused by Australian And US Organization**, Applied Psychology ,Vol (49), No (2) ,pp. 284-315.

Gottlieb, Jonathan, (2001), An exploration of Organization Development Practitioners' Role Concept. Consulting Psychology **Journal: Practice and Research**. Vol 53(1)pp . 275 – 284 .

Greiner, E . Larry , Schein ,E . Virginia (2007), **Power and Organization Development**, Wesley Publishing company .

Hersey, Baul and Blanchard, Kerneth H, (1988), **Management of Organizational Behavior**, Fifth Edition Englewood Cliffs, Newjersey, Prentice Hall.

Jeffrey D.Straussman .Mengzhong .Zhang .(2001),Chinese Administrative Reforms in International Perspective .**International journal of public sector management** .volume :14 pp. 467 – 483

Kabanoff,Boris And Daly -.Joseph,(2000),Values Espoused by Australian And US organization ,**Applied Psychology** .Vol (49) . No (2) , pp. 51 – 59 .

Kamran Rehman; (2008), **Employees Resistance Towards Organizational Change**, University essay from Blekinge Tekniska Högskola/Sektionen for Management (MAM), London.

Lidewey van der Sluis –den Dickens ,Ludwig H .Hoeksema (2001),Palette of Management development , **Journal of Management Development** ,volume 20 Number 2,2001 , pp 168-179 .

Mancheno-Smoak, Lolita, Endres, Grace M, Potak, Rhonda, Athanasaw, Yvonne, (2009) , The Individual Cultural Values and Job Satisfaction of the Transformational Leader**, Organization Development Journal** , Vol. 22 , No. 4 , pp. 874 – 898

Nickels , W.G., et al.,(1999**) Understanding Business** , New York , McGraw -Hill

Prilleltenskt،(2000) Organizational Change :from public to private sector A UK based Reflective case Study **,The journal of American Academy of Business .**Vol.61,No .(3),pp.56-62.

Smith, And Shertanin, P D (1994), **Values Carification**, Phi Delfa Kappa.

Smith, N (1994), **Work Rewards, Work Values, and Organizational Commitment in An Employee-** Owned Firm: Evidence from the UK, Human Relations.

Swell Craham(2005). Doing What Comes Naturally? Why we need a practical Ethics of Teanwork**, The International Journal of Human Resources Management**. Vol (16) pp. 337 – 348

Viswesvaran, C., Deshperade S. & Joseph J., (1998) "Job Satisfaction as a function of top management support for ethical behavior : A study of Indian youngers" **, Journal of Business Ethics**, Vol. 17, pp. 467 – 483.

Xiaoxing Zhang,(2008), **Toward Collective Organizational Values: A case Study in UK Construction**, Department of Civil and Building .

الملحق (أ)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة

الملحق (أ)
توزيع أفراد مجتمع الدراسة

ا لرقم	الوزارة	العدد
1	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	435
2	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	160
3	وزارة المالية	628
4	وزارة التربية والتعليم	1670
5	وزارة الصناعة والتجارة	549
–	**المجموع**	**3442**

الملحق (ب)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبانة

أخي الموظف/ الموظفة.................................المحترم/المحترمة

تحية طيبة وبعد

أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة المرفقة بقصد دراسة بعنوان: اثر التطوير التنظيمي في تعزيز القيم التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية ، (دراسة تطبيقية) ، علما بان الإجابات الواردة إلينا من طرفكم سيتم التعامل معها فقط لغايات البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الطالب

يوسف الزيدانين

ماجستير إدارة عامة

الجزء الأول: أرجو التكرم بوضع (X) في المربع الذي يناسب حالتك:

النوع الاجتماعي	( ) ذكر	( ) أنثى

العمر	( ) 25 سنة فأقل	( ) 26-35 سنة
	( ) 36-45 سنة	( ) أكثر من 46 سنة
المستوى التعليمي	( ) ثانوية عامة فاقل	( ) دبلوم كلية مجتمع
	( ) بكالوريوس	( ) دراسات عليا
الخبرة	( ) 5 سنوات فأقل	( ) 6-10 سنوات
	( ) 11-15 سنة	( ) أكثر من 15 سنة
المستوى الوظيفي	( ) مدير	( ) مساعد مدير
	( ) رئيس قسم	( ) موظف

الجزء الثاني: أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يناسب اختيارك:

الرقم	محتوى الفقرة	تنطبق بدرجة كبيرة جدا	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	تنطبق بدرجة قليلة جدا
أولاً	**التطويـــر التنظيمـــي (المتغيـــر المستقـــل)**					
أ	**بيئـــــة العمـــل**					
1	توفر الوزارة المستلزمات المادية الضرورية لتمكين الموظفين من انجاز مهام أعمالهم.					
2	يؤدي تطوير أساليب العمل إلى حل مشاكل العمل في الوزارة.					
3	يتم مراجعة وتحديث الأنظمة والتعليمات الناظمة للعمل في الوزارة.					
4	ساهمت جهود التطوير الإداري في تقليل الروتين وزيادة نسبة المرونة في العمل.					
5	أسهمت برامج التطوير الإداري في الوزارة في تحديث الإجراءات وتطويرها بشكل مستمر.					
ب	**التـــخـــطيـــــط ووضـــع الأهـــداف**					
6	يتم رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقها في الوزارة باستمرار.					
7	يتم تحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق أهداف العمل					

	في الوزارة.					
8	يتم وضع خطط دورية لمعالجة انحرافات العمل في الوزارة.					
9	يتم جمع المعلومات اللازمة لعملية التخطيط من مصادرها المتعددة.					
10	يتم متابعة ورقابة الخطط المعدة مسبقا لتحقيق أهداف العمل.					
ج	**التدريـــب والتـــأهيــــل**					
11	تقوم الوزارة بإعداد قائمة بالاحتياجات التدريبية سنوياً.					
12	يتم تنفيذ البرامج التدريبية كما هو مخطط لها في وزارتي.					
13	يعمل التدريب على تعديل سلوك الموظفين الوظيفي لرفع أدائهم.					
14	يشرف على العملية التدريبية موظفين مؤهلين الوزارة.					
15	تستعين الوزارة بمدربين مؤهلين من الخارج.					
الرقم	**محتوى الفقرة**	**تنطبق بدرجة كبيرة جدا**	**تنطبق بدرجة كبيرة**	**تنطبق بدرجة متوسطة**	**تنطبق بدرجة قليلة**	**تنطبق بدرجة قليلة جدا**
د	**التكنولوجيــــا**					
16	توفر الوزارة المعدات والبرمجيات اللازمة لأداء مهام العمل.					
17	أحصل على المعلومات التي أطلبها من خلال التكنولوجيا المستخدمة في الوزارة.					
18	أسهمت تقنية المعلومات المستخدمة في الوزارة في بناء موقع يتصف بالجودة العالية على الشبكة العالمية.					
19	نظام المعلومات في الوزارة قادر على تقديم خدمات ذات جودة عالية للمراجعين.					
20	قللت التكنولوجيا المستخدمة في الوزارة من الروتين وتعقد إجراءات العمل.					
21	تعمل تكنولوجيا المعلومات المستعملة في الوزارة على تحسين مستوى الأداء.					
هـــ	**الهيكــل التنـــظيمـــي**					
22	هناك توافق بين واجبات الموظف في الوزارة وحقوقه.					
23	تعمل الوزارة على تحديث وتطوير الوصف الوظيفي بشكل مستمر.					
24	هناك ربط بين مسميات الوظائف بمهام الوظيفة وواجباتها.					

25	يتم تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية المناسبة في الوزارة.					
26	قنوات الاتصال بين المراكز المختلفة في الوزارة واضحة.					
ثانيا	**القيم التنظيميـــة (المتغيـــر التابـــع)**					
أ	**التعـــاون**					
27	تسود روح التعاون بين الموظفين في الوزارة التي اعمل لديها.					
28	يوجد تعاون بين الموظفين والرؤساء لخدمة أهداف العمل في الوزارة.					
29	يوجد تنسيق وتعاون بين أقسام وزراتي.					
30	يشارك الجميع في عملية اتخاذ القرارات في الوزارة.					
31	يتعاون موظفو الوزارة في عملية إعداد أهداف العمل.					
ب	**الـــولاء والانتمـــاء**					
الرقم	**محتوى الفقرة**	**تنطبق بدرجة كبيرة جدا**	**تنطبق بدرجة كبيرة**	**تنطبق بدرجة متوسطة**	**تنطبق بدرجة قليلة**	**تنطبق بدرجة قليلة جدا**
32	تسود روح الولاء والانتماء بين الموظفين في وزارتي.					
33	لا أفضل ترك العمل من الوزارة حتى لمكان عمل أفضل.					
34	أنجز أعمال وظيفتي بالشكل المطلوب.					
35	استثمر وقت العمل الرسمي لتحقيق الأعمال الموكلة لي.					
36	أدافع عن وزارتي عندما يتم الإساءة إليها.					
ج	**الشـــفـــافـــيـــة**					
37	تتسم تشريعات العمل في الوزارة بالوضوح.					
38	يوجد وقت محدد لتلقي ملاحظات وشكاوي المراجعين.					
39	يوجد مراقبة على أعمال الإدارة والمالية في الوزارة					
40	يوجد أدلة لسير إجراءات المعاملات في الوزارة.					
41	يستطيع المراجعون والعاملون الحصول على المعلومات المتعلقة بالوزارة التي اعمل لديها					
42	يتم مناقشة قضايا العمل بصراحة ووضوح بين الرؤساء .					
د	**الاهتمـــام بالموظـــفيـــن**					
43	يتم معاملة الموظفين باحترام في الوزارة.					
44	تسود علاقات طيبة بين الموظفين في الوزارة.					
45	تهتم الإدارة بمشاكل الموظفين في الوزارة.					

46	توجد مشاركة للموظفين في المناسبات الاجتماعية في الوزارة.					
47	يتم مراعاة مشاعر الموظفين من قبل الرؤساء في الوزارة.					
هـ	**الثقــة المتــبادلـــة**					
48	تنتهج الإدارة العليا في الوزارة سياسة الباب المفتوح					
49	تلتزم الإدارة بتحقيق مطالب العاملين في الغالب.					
50	يتم تنبيه الموظف إلى أوجه القصور في أداء العمل.					
51	يشعر الموظفون بالأمان الوظيفي في الوزارة.					
52	تستطيع الوزارة حل مشاكل العمل التي تواجهها.					
و	**الإبـــــداع**					
53	لدى بعض الموظفين أفكار لتطوير العمل في الوزارة.					
54	تهتم الوزارة بالأفكار الجديدة لتطوير العمل.					

الرقم	**محتوى الفقرة**	**تنطبق بدرجة كبيرة جدا**	**تنطبق بدرجة كبيرة**	**تنطبق بدرجة متوسطة**	**تنطبق بدرجة قليلة**	**تنطبق بدرجة قليلة جدا**
55	يتم تحفيز الموظفين على أداء مهام أعمالهم بطرق غير تقليدية.					
56	تستطيع الوزارة التعامل مع المستجدات في العمل					
57	تستطيع الوزارة التعامل مع المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية.					
ز	**العـدالـــــة**					
58	يتم توزيع العمل بين الموظفين بعدالة.					
59	تتسم إجراءات العمل في الوزارة بالوضوح.					
60	يتساوى الموظفين أمام القانون والتشريعات في الوزارة.					
61	لا يوجد تمييز في المعاملة بين الموظفين من قبل الرؤوساء.					
62	يتم إعطاء المكافآت للمستحقين دون تمييز بينهم.					
ح	**المشاركـــة في صنـــع القــرارات**					
63	يشارك الموظفون في صنع القرارات الإدارية.					
64	تتصف القرارات المتخذة في الوزارة بالجماعية.					
65	يتم جمع المعلومات بالاستعانة بالموظفين قبل اتخاذ القرار.					
66	يتم تفويض للصلاحيات للمستويات الدنيا في الوزارة.					
67	يتم الأخذ بآراء ومقترحات الموظفين لتطوير العمل.					